



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA TOYOTA DE ESTADOS UNIDOS
PERIODO 2011 – 2013”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Srta. Claudia María Dulanto Martínez
Sr. Humberto Javier Dulanto Martínez
Sr. Javier Ernesto Ruiz Sánchez Salazar**

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2015

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación se ubica en el contexto del cierre del año 2010, cuando Toyota en los Estados Unidos de Norteamérica enfrentó un problema de deterioro de su imagen y reputación y la consecuente pérdida del mercado a raíz de problemas en la calidad de sus vehículos, que se hicieron visibles ante la opinión pública luego de que Toyota se viera forzada a llevar a cabo una serie de retiros de sus vehículos entre el 2009 y 2010.

Una auditoría interna puso en evidencia el descuido y la falta de control en aspectos de calidad en la fabricación de piezas y partes que la empresa encargó a proveedores externos.

A pesar de que Toyota Japón operaba bajo un modelo diferente, con pleno control de los sistemas de producción de sus proveedores, lo que les permitía un aseguramiento de la calidad, la expansión de sus operaciones y los volúmenes de venta, en EE.UU. la empresa operaba bajo el modelo de suministros con proveedores independientes y poco espacio para el control.

Un vehículo estándar está compuesto por aproximadamente 20 a 30 mil autopartes que son suministradas por cientos de proveedores externos. El gran reto es asegurar la disponibilidad de ese volumen de piezas manteniendo la calidad de “cero defectos” requerida por Toyota.

Esta propuesta se basa en presentar un plan estratégico con el objetivo principal de lograr revertir los errores en los procesos de producción y suministro de piezas y partes actuales, comprometer a la organización y sus proveedores, y ser reconocidos por la calidad y seguridad de sus vehículos.

El plan que se presenta tiene un horizonte de tres años (2011-2013), en el que luego del análisis interno de la empresa y del entorno se define que Toyota posee valiosas ventajas competitivas para lograr su cometido, una de ellas es su filosofía TPS, la misma que está siendo copiada e implementada en los diferentes sectores industriales, en especial por sus competidores de la industria automotriz.

Las iniciativas estratégicas y planes funcionales que se propone están orientados a lograr el aseguramiento de la calidad de sus productos y por el lado comercial recuperar la participación del mercado que perdieron en el último año, debido a los problemas descritos.

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo.....	ii
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. Descripción y perfil estratégico de Toyota	3
2.1. Toyota Motor Corporation (TMC).....	3
2.2. Toyota en EE.UU.....	4
2.3. Definición del problema.....	4
2.4. Enfoque y descripción de la solución prevista	5
Capítulo II. Análisis externo	6
1. Análisis del entorno general (Pestel).....	6
1.1. Político	6
1.2. Económico	6
1.3. Social.....	9
1.4. Tecnológico.....	9
1.5. Ecológico	9
1.6. Legal.....	10
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	10
3. Análisis de la industria	10
3.1. Rivalidad entre empresas competidoras	11
3.2. Entrada potencial de nuevos competidores	11
3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	12
3.4. Poder de negociación de los proveedores	13
3.5. Poder de negociación de los compradores	13

3.6. Evaluación general de la industria	14
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	14
5. Conclusiones	15

Capítulo III. Análisis interno16

1. Cadena de valor.....	17
2. Análisis de las actividades funcionales	17
2.1. Infraestructura	17
2.2. Actividades de Recursos Humanos	17
2.3. Actividades de Diseño e Investigación y Desarrollo	19
2.4. Actividades financieras	19
2.5. Actividades de Logística de Entrada.....	19
2.6. Actividades de ensamble.....	21
2.7. Actividades de comercialización.....	22
2.8. Actividades de postventa.....	24
3. Determinación de la ventaja competitiva, matriz VRIO	24
3.1. Ventajas competitivas sostenibles.....	25
3.2. Ventajas competitivas temporales.....	25
4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	25
5. Conclusiones	25

Capítulo IV. Formulación de objetivos26

1. Propuesta de visión y misión.....	26
1.1. Visión 2010 Toyota EE.UU.	26
1.1.1. Análisis de la visión	26
1.2. Misión 2010 Toyota EE.UU.	26
1.2.1. Propuesta de misión	27
2. Objetivo general	27
3. Objetivos estratégicos (incluye financieros)	28
3.1. Objetivos de supervivencia	28

3.2. Objetivos de crecimiento.....	28
3.3. Objetivos de rentabilidad	28

Capítulo V. Generación y selección de estrategia.....29

1. Matriz FODA cruzado	29
1.1. Estrategia FO.....	29
1.2. Estrategias DO	29
1.3. Estrategias FA.....	29
2. Matriz Peyea	29
3. Matriz BCG.....	31
3.1. Cuadrante I: Interrogantes.....	32
3.2. Cuadrante II: Estrellas.....	32
3.3. Cuadrante III: Vacas lecheras	33
3.4. Cuadrante IV: Perros.....	33
4. Matrices de portafolio, matriz interna – externa	33
5. Alineamiento de las iniciativas estratégicas con los objetivos.....	34
6. Estrategias seleccionadas	34
6.1. Estrategia competitiva.....	34
6.2. Estrategias de negocios	35

Capítulo VI. Estrategias funcionales36

1. Plan de Operaciones.....	36
1.1. Objetivo.....	36
1.2. Alcance.....	36
1.3. Estructura necesaria	37
1.4. Planes de acción	37
1.4.1. Reforzamiento de filosofía TPS y aseguramiento de la calidad a nivel plantas de producción.....	37
1.4.2. Aseguramiento de la calidad a nivel proveedores	38
1.5. Presupuesto del plan de operaciones.....	40

2. Plan de Marketing	40
2.1. Objetivos de Marketing.....	40
2.2. Estrategia de posicionamiento.....	40
2.3. Estrategia de segmentación	40
2.4. Estrategia de crecimiento	41
2.5. Mezcla de marketing.....	41
2.5.1. Estrategia de producto.....	41
2.5.2. Estrategia de precio	42
2.5.3. Estrategia de plaza.....	43
2.5.4. Estrategia de promoción.....	43
2.5.5. Estimado de ventas.....	44
2.6. Presupuesto del plan de marketing.....	45
3. Plan de Recursos Humanos	45
3.1. Objetivos	45
3.2. Acciones estratégicas de Recursos Humanos.....	45
3.2.1. Reestructuración orgánica funcional	45
3.2.2. Desarrollo del programa de capacitación para las plantas de producción.....	46
3.2.3. Sensibilización a los colaboradores, proveedores con la filosofía TPS	47
3.3. Presupuesto del plan de Recursos Humanos	48
4. Plan de Responsabilidad Social	48
4.1. Objetivos	48
4.2. Acciones.....	49
4.3. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social.....	50
5. Plan de Finanzas.....	50
5.1. Objetivos	50
5.2. Supuestos	50
5.3. Análisis financiero del plan estratégico	51
5.3.1. Análisis sin plan estratégico.....	51
5.3.2. Análisis con plan estratégico.....	52
5.3.3. Cálculo del costo de capital medio ponderado (WACC)	53

5.3.4. Resultado de análisis del flujo neto de fondos marginal (3 escenarios)	54
5.3.5. Análisis del VAN de los flujos netos de fondos evaluados.....	54
6. Conclusiones	55
 Capítulo VII. Evaluaciones y control de la estrategia.....	56
1. Mapa estratégico (BSC)	56
 Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones	57
2. Recomendaciones.....	57
 Bibliografía	58
Anexos	61
Nota biográfica	83

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter: rivalidad entre empresas competidoras	11
Tabla 2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter: entrada potencial nuevos competidores.....	12
Tabla 3.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter: desarrollo potencia, de productos sustitutos..	12
Tabla 4.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter: poder de negociación de los proveedores.....	13
Tabla 5.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter: poder de negociación de los compradores.....	13
Tabla 6.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter: evaluación general de la industria	14
Tabla 7.	Análisis de la misión	27
Tabla 8.	Análisis de la misión propuesta.....	27
Tabla 9.	Objetivos de supervivencia.....	28
Tabla 10.	Objetivos de crecimiento	28
Tabla 11.	Objetivos de rentabilidad.....	28
Tabla 12.	Matriz Peyea.....	30
Tabla 13.	Alineamiento de las iniciativas estratégicas con los objetivos	34
Tabla 14.	Lista de plantas y empleados de Toyota en EE.UU. 2010.....	36
Tabla 15.	Lista de cursos del programa de capacitación propuesto.....	38
Tabla 16.	Presupuesto plan funcional de operaciones	40
Tabla 17.	Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento	41
Tabla 18.	Matriz calidad – precio.....	42
Tabla 19.	Venta proyectada anual de Toyota EE.UU. 2011-2013 / crecimiento de ventas...	44
Tabla 20.	Presupuesto del plan de marketing	45
Tabla 21.	Presupuesto plan de Recursos Humanos	48
Tabla 22.	Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social.....	50
Tabla 23.	Presupuesto consolidado de planes funcionales 2011-2013.....	50
Tabla 24.	Análisis de flujo sin plan estratégico (millones de dólares)	52
Tabla 25.	Análisis de flujo con plan estratégico (millones de dólares)	53
Tabla 26.	Costo de capital medio ponderado (WACC).....	53
Tabla 27.	Análisis del flujo neto de fondos marginal, escenario normal.....	54
Tabla 28.	Análisis del flujo neto de fondos marginal, escenario optimista.....	54
Tabla 29.	Análisis del flujo neto de fondos marginal, escenario pesimista.....	54
Tabla 30.	VAN y TIR del flujo neto de fondos marginal	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Venta global de vehículos en los 4 principales mercados 2005-2010	2
Gráfico 2.	Producción global de vehículos 2000 – 2010 (miles) de principales competidores	3
Gráfico 3.	Contribución de la industria automotriz en EE.UU. como % del PBI	7
Gráfico 4.	Relación tipo de cambio yen x 1 US\$	7
Gráfico 5.	Organigrama y actividades funcionales Toyota EE.UU. 2010.....	16
Gráfico 6.	Cadena de valor Toyota EE.UU. 2010	17
Gráfico 7.	Costos laborales promedio por hora de la industria automotriz 2006	18
Gráfico 8.	Flujo de suministro de materiales a través de la estructura de proveedores	21
Gráfico 9.	Productividad HPV (horas por vehículo 1995-2008).....	22
Gráfico 10.	Resultado de la matriz Peyea.....	31
Gráfico 11.	Matriz BCG Toyota EE.UU. 2010	32
Gráfico 12.	Resultado de la matriz interna - externa	33
Gráfico 13.	Organigrama del área de Recursos Humanos.....	46
Gráfico 14.	Participación mercado venta vehículos EE.UU. sin plan estratégico	51
Gráfico 15.	Participación mercado venta vehículos EE.UU. con plan estratégico.....	52
Gráfico 16.	Mapa estratégico – BSC, Toyota EE.UU.	56

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz EFE	62
Anexo 2.	Matriz VRIO.....	63
Anexo 3.	Matriz EFI	64
Anexo 4.	Matriz de perfil competitivo (MPC)	65
Anexo 5.	Matriz FODA cruzado	66
Anexo 6.	Alineamiento de iniciativas estratégicas.....	67
Anexo 7.	Presupuesto detallado del plan funcional de operaciones.....	69
Anexo 8.	Campaña Crece.....	70
Anexo 9.	Encuesta de satisfacción	71
Anexo 10.	Presupuesto detallado del plan funcional de Marketing	74
Anexo 11.	Presupuesto detallado del plan funcional de Recursos Humanos.....	76
Anexo 12.	Proyección de venta de vehículos sin plan estratégico	78
Anexo 13.	Proyección de venta de vehículos con plan estratégico, escenario normal	79
Anexo 14.	Proyección de venta de vehículos con plan estratégico, escenario pesimista.....	80
Anexo 15.	Proyección de venta de vehículos con plan estratégico, escenario optimista.....	81
Anexo 16.	Tablero de mando	82

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

La aparición del primer vehículo ocurrió en el siglo XVIII (1769), un vehículo con propulsión a vapor del inventor francés Cugnot (Enciclopedia Británica 2015). Desde entonces, la evolución de la industria automotriz se ha caracterizado por continuos cambios estructurales y tecnológicos que hacen de esta industria uno de los inventos más importantes de la era contemporánea. Resaltan dos momentos principales: (1) la estandarización del sistema Ford con procesos de fabricación masiva, reduciendo los costos unitarios de manufactura, y (2) el Sistema de Producción de Toyota (TPS) que revolucionó los sistemas de producción de vehículos, reduciendo los inventarios al mínimo, eliminando los desperdicios y los defectos de fábrica.

La industria automotriz se ha globalizado y tiene significativa trascendencia en la economía de los principales países productores, aproximadamente el 5% de la fuerza laboral mundial (ILO 2010) es empleada directa e indirectamente por el sector, el cual se caracteriza por una amplia gama de preferencias y necesidades de los consumidores como es la seguridad y el cuidado del medio ambiente, esto ha obligado a muchos gobiernos a establecer marcos regulatorios para la fabricación y comercialización de vehículos en general. Por el lado de los fabricantes, existe un esfuerzo significativo con una alta inversión en investigación y desarrollo para alinear sus productos a las necesidades del mercado. Las diferencias de cada mercado en infraestructura, capacidad económica, marco regulatorio, etcétera, exige a los fabricantes una mayor creatividad e innovación constante en el desarrollo de productos diferenciados.

La presencia de los principales fabricantes en casi todos los mercados del mundo hace que la competencia del sector sea intensa y caracterizada por las economías de escala.

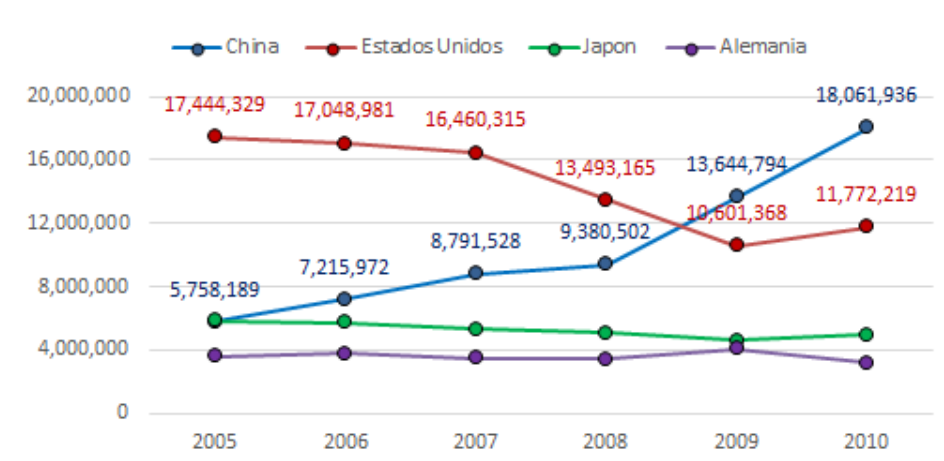
La crisis financiera (2006-2009) tuvo un efecto devastador para el sector automotriz, solo entre el 2008 y el 2009 las ventas globales descendieron 20% (OECD 2009), lo que significó importantes pérdidas financieras para los principales fabricantes de vehículos. En esta coyuntura, los países menos afectados fueron los países emergentes (BRIC)¹, lo que llevó a la industria automotriz a direccionar estrategias a estos mercados para reducir el efecto negativo de la crisis y mantener un equilibrio en sus volúmenes de producción y ventas.

¹ BRIC: Brasil, Rusia, India, China.

La crisis del sector automotriz en EE.UU. fue aun mayor; entre el 2007 y el 2009 se registró una disminución del nivel de ventas del 40%.

Al finalizar el 2010, los 2 principales mercados del sector automotriz representaban el 40% del mercado global, el mismo que asciende a poco menos de 80 millones de vehículos vendidos anualmente. Hasta mediados del 2008, el principal mercado de venta de vehículos se situaba en los EE.UU. Sin embargo, el crecimiento sostenido de la economía en China entre el 2000 y el 2010 le ha permitido pasar al primer lugar, con ventas anuales de alrededor de 18 millones de vehículos, seguido por EE.UU. con 12 millones de unidades vendidas al año, como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Venta global de vehículos en los 4 principales mercados 2005-2010

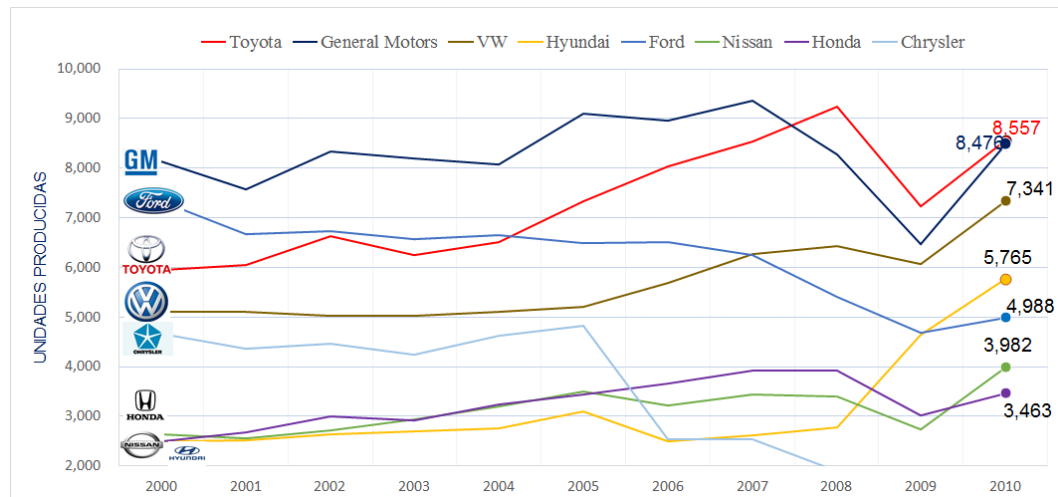


Fuente: Elaboración propia, información proviene de la base de datos de OICA (International Organization of Motor Vehicles Manufacturers)

La competencia por ser el fabricante de vehículos número uno del mundo también es intensa. Al cierre del 2010, el líder global es Toyota con 8,5 millones de unidades producidas, seguido muy de cerca por General Motors y Volkswagen con 8,4 y 7,3 millones de unidades respectivamente.

Los otros fabricantes (Ford, Nissan, Honda, Hyundai, etcétera) tienen una participación menor, pero no dejan de ser importantes considerando que también han optado por una estrategia de participación global y su presencia en los principales mercados influye notablemente en la intensidad de la competencia. El gráfico 2 muestra la producción global de la década.

Gráfico 2. Producción global de vehículos 2000 – 2010 (miles) de principales competidores



Fuente: Elaboración propia, 2015. Data de OICA (International Organization of Motor Vehicles Manufacturers)

2. Descripción y perfil estratégico de Toyota

2.1. Toyota Motor Corporation (TMC)

TMC fue fundada en 1937. Es uno de los principales fabricantes de vehículos en el mundo. Según una publicación de Forbes (2010), el valor actual de la marca Toyota asciende a \$ 24,1 billones y se ubica en el undécimo puesto del ranking global.

El éxito y crecimiento de la marca dentro de la industria se debe a su filosofía de trabajo aplicada a la producción conocida como TPS. En este modelo predominan los siguientes sistemas:

- Sistema *Just in Time* (JIT). Cada proceso recibe y produce solo lo que se necesita para el proceso siguiente en un flujo de producción continua. Cero inventarios.
- Sistema *Jidoka*. Permite el control de la calidad en la que un operador puede monitorear mediante el control visual una o varias máquinas de una línea de producción. Está facultado en parar la línea si detecta algún parámetro fuera de lugar y evita la producción con defectos.
- *Kaizen* es una filosofía de trabajo cuyo significado es la mejora continua. Funciona mediante la conformación de equipos denominados círculos de calidad, quienes analizan periódicamente el sistema de producción con el objeto de corregir y mejorar la productividad.

El TPS revolucionó la industria automotriz y permitió a Toyota obtener ventajas competitivas en materia de calidad y costos que le facilitaron su crecimiento. Luego de liderar el mercado en Japón, Toyota optó por una estrategia de internacionalización, primero exportando vehículos y posteriormente a través de la instalación de plantas de fabricación fuera de Japón.

2.2. Toyota en EE.UU.

En el año 1957, Toyota ingresó al mercado de EE.UU. con su propuesta de venta de automóviles económicos y confiables. Su incursión fue a través de dos modelos, el Toyopet y el Land Cruiser; el primero no tuvo buena acogida, por lo que fue retirado del mercado. En 1965, se introdujo el modelo Corona, que tuvo muy buena acogida. Ese mismo año colocaron 20 mil unidades y dos años más tarde el Corona se ubicaba en el tercer lugar de ventas en EE.UU. En el año 1968, ingresó al mercado de EE.UU. el modelo Corolla. El éxito de este modelo supera a su antecesor. Luego de cuatro años, Toyota logró superar el millón de unidades acumuladas vendidas en ese país. El crecimiento de Toyota en EE.UU. continuó en ascenso y en el año 1986 superó el millón de unidades vendidas anualmente. En el año 1997, el modelo Camry de Toyota se colocó como el modelo de auto más vendido en EE.UU., lugar que mantuvo por once años consecutivos. En el año 2002, en respuesta a las demandas del entorno por una alternativa que proteja el medio ambiente, Toyota lanzó el Prius, primer auto híbrido en el mundo, cuya principal característica es el sistema de energía doble de menor consumo de combustible y cero emisiones. En el año 2009, Toyota se ubicó en el segundo lugar en ventas de EE.UU., mercado liderado por General Motors (Reporte Anual Toyota 2010).

Para sus operaciones productivas y comerciales en EE.UU., Toyota se organizó con tres empresas en ese país, la primera denominada Toyota Motor North America, Inc., encargada de las relaciones con el Gobierno, asuntos regulatorios y las comunicaciones corporativas; Toyota Motor Engineering & Manufacturing North America, Inc., responsable de las operaciones de diseño, desarrollo y manufactura de vehículos y partes, y Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc, responsable de la comercialización de los vehículos.

2.3. Definición del problema

A mediados de la década de 1990, la dirección ejecutiva de la corporación Toyota trazó objetivos comerciales dirigidos a convertirse en el primer fabricante de vehículos del mundo, priorizando volúmenes de venta y descuidando valores que significaron históricamente a la

empresa posicionarse como la marca líder en calidad y líder en gestión de procesos productivos. En función a ello, Toyota en los EE.UU. trazó sus objetivos comerciales dirigidos a maximizar sus ventas. Este hecho desencadenó una serie de problemas:

- 1) Rápido crecimiento de la empresa, que los llevó, entre otras acciones, a diversificar la fabricación de piezas a un número elevado de nuevos proveedores sobre los cuales no tuvieron la capacidad de ejercer un control de calidad como el que acostumbraban.
- 2) Estructura y procesos no alineados a los nuevos objetivos. Toyota Japón ejerce el control de los procesos operativos en los EE.UU. siendo poco eficaz en la cesión de poderes.
- 3) Débil interiorización de la filosofía TPS en la estructura organizacional en EE.UU. y que se hace visible ante la presencia cada vez con mayor de los llamados *recall*², generados por temas de calidad. En el 2009, Toyota registró el tercer mayor número de retiros de la industria, además del hecho de haber pasado a ocupar la sexta posición en la calificación de calidad en el 2008, luego de haber ocupado la primera posición a inicios de la década.
- 4) Como consecuencia de los tres problemas anteriores, Toyota en EE.UU., en el 2010, se encontró ante el cuestionamiento de la opinión pública por la calidad de sus vehículos y la reputación de la marca.

2.4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Presentar a la Dirección Ejecutiva de Toyota Motor Corporation un plan estratégico que concentre los siguientes objetivos:

- 1) Definir acciones para ofrecer al mercado de EE.UU. vehículos con calidad Toyota
- 2) Recuperar la confianza de los clientes y la reputación de la marca
- 3) Definir acciones que permitan incorporar en los colaboradores el ADN de la cultura Toyota.
- 4) Alinear los objetivos de Toyota en EE.UU. partiendo de una visión y misión coherentes con los objetivos corporativos, para lo cual será necesaria la revisión de la estructura y procesos encaminados a cumplir con los objetivos que se señalen.

² *Recall*: Palabra en inglés con la que se identifica los procesos de retiros de vehículos que están en circulación y requieren una reparación por defectos de fabricación.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general (Pestel)

1.1. Político

No existe un tratado o acuerdo bilateral que regule el comercio exterior entre Japón y EE.UU., por el momento solo existe una iniciativa de armonización económica (EHI por sus siglas en inglés)³. Un acuerdo de comercio bilateral anterior no continuó y dejó de existir en el año 2000. Actualmente, la importación de vehículos de Japón (y de cualquier otro lugar) están afectos a un arancel de 2,5% para vehículos ligeros y 25% para vehículos de carga pesada.

En el 2009, General Motors y Chrysler (dos de los tres principales fabricantes de vehículos en EE.UU.) se acogieron a la Ley de Quiebras y aplicaron al Capítulo 11 (Chapter 11)⁴. Dado que la industria automotriz es un pilar de la economía de EE.UU., el gobierno intervino inyectando capital de trabajo en ambas empresas a cambio de participación en el accionariado. Al 2010, el gobierno, a través del departamento de tesoro, mantiene la propiedad del 60,8% de General Motors y 8% de Chrysler (Congressional Research Service 2010).

En julio del 2009, el gobierno de EE.UU. lanzó un programa de 3 billones de dólares denominado *Cash for Clunkers*⁵, el cual, mediante la activación de un bono, buscó motivar al mercado a cambiar sus vehículos obsoletos por un automóvil nuevo. Durante el año que duró el programa se inscribieron 700.000 clientes (CARS 2010).

1.2. Económico

Durante el 2010, la economía de EE.UU. mostró leves signos de recuperación, luego de 4 años de crisis económica. El PBI este año muestra un crecimiento de 2,7%, siendo los últimos dos años de -2,8% y -0,2% respectivamente.

³ La EHI promueve la fluidez del comercio entre EE.UU. y Japón.

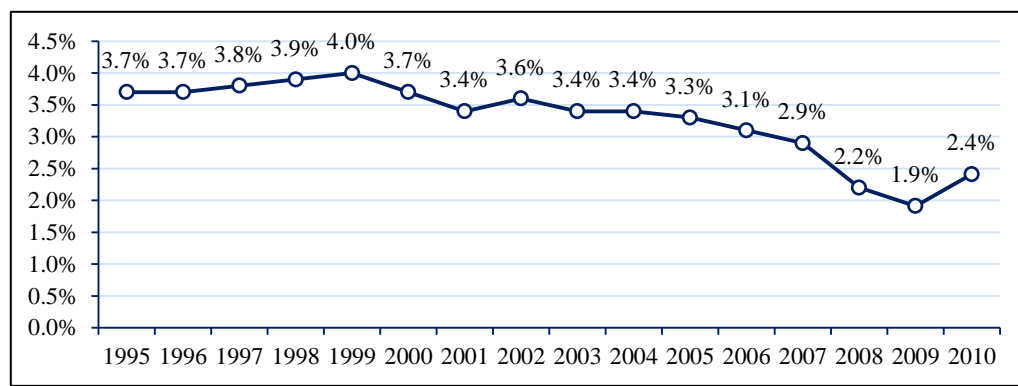
⁴ Chapter 11 de la Ley de Quiebras en EE.UU., permite a una empresa que no está en condiciones de asumir su deuda o pagar a sus acreedores, reorganizarse bajo la protección de la ley y bajo la supervisión de la corte.

⁵ *Cash for Clunkers* consistió en otorgar a los usuarios de vehículos obsoletos un bono (\$ 3500 / \$ 4500) a cambio de entregar sus vehículos obsoletos (los cuales iban a un depósito para chatarra). El bono solo puede ser utilizado en la compra de un vehículo de bajo consumo y emisiones.

Las proyecciones del PBI que tiene la Reserva Federal de EE.UU. es 3,3% para el 2011 y 4% para los años 2012 y 2013. Según un estudio del Centro de Investigación de la Industria Automotriz (CAR 2010), el sector automotriz muestra un crecimiento en la venta de vehículos cuando el PBI es mayor al 3%.

La industria automotriz contribuye con un peso de 2,4% con el PBI de EE.UU., desde el año 2003 la contribución del sector con el PBI muestra un decrecimiento continuo; en el 2009 llegó a su punto más bajo con 1,9% (CAR 2010), como se muestra en el gráfico 3.

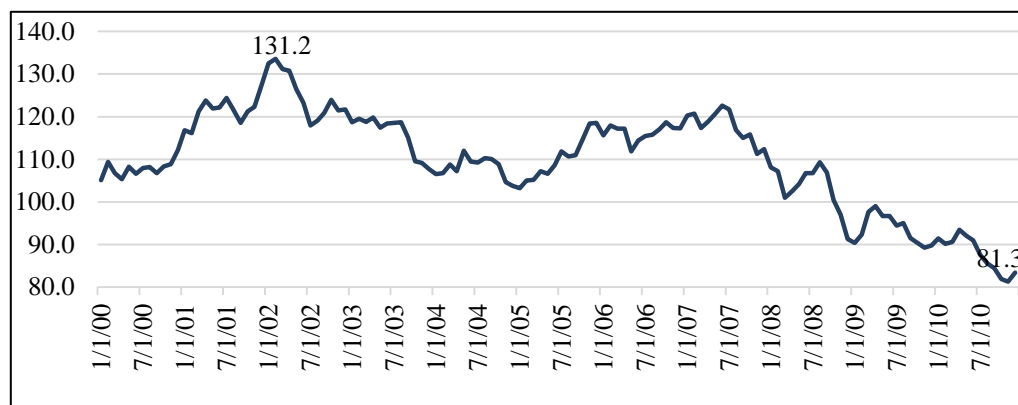
Gráfico 3. Contribución de la industria automotriz en EE.UU. como % del PBI



Fuente: Bureau of Economic Analysis, Departamento de Comercio del gobierno de EE.UU.

La Reserva Federal estima una inflación controlada para los próximos 3 años entre 1,4% a 1,6% similar a este año y los años anteriores (FED 2011).

Gráfico 4. Relación tipo de cambio yen x 1 US\$



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El fortalecimiento del yen *versus* el dólar norteamericano desalienta las exportaciones de vehículos fabricados en Japón hacia EE.UU. En el 2010, los resultados financieros de Toyota Corporation se vieron afectados por el tipo de cambio. Este hecho preocupa no solo a Toyota sino también al gobierno japonés, que ha intervenido controlando el tipo de cambio que llegó a su nivel más bajo en noviembre del 2010 a razón de 81 yenes por un 1 dólar (ver gráfico 4).

Con relación a las tasas de desempleo, a pesar de una leve mejoría con relación al 2009 (10,1%), este año aún sigue manteniendo una tasa elevada (9,6%) y mejorando a 9%, 8% y 7,2% respectivamente para los próximos 3 años. Estas cifras son consideradas altas teniendo en consideración que históricamente la tasa de desempleo en EE.UU. se mantenía alrededor del 4% (FED 2011).

La recesión y baja productividad son la causa principal del deterioro de la industria automotriz en los últimos años; se evidencia una baja demanda, la venta de vehículos en el 2009, en EE.UU., apenas superó los 10 millones de vehículos *versus* 16,0 y 13,1 millones los años 2007 y 2008 respectivamente.

Por otro lado, el crecimiento de la economía en China (2000-2010) alienta a los inversionistas de industrias globales a invertir dentro de ese país.

En el 2010, el presidente Obama sancionó la reforma de leyes financieras más grande desde la Depresión de la década de 1930, cuyo objetivo fue legislar contra acciones fraudulentas y manipulación financiera. Este hecho dio mayor seguridad a las inversiones dentro de EE.UU.

El precio de los combustibles sufrió muchas fluctuaciones; entre el año 2000 y 2009 el precio de combustible en EE.UU. varió de \$ 1,40 a \$ 4,40 por galón. No existe un horizonte claro sobre estabilidad del precio para los consumidores y usuarios de vehículos.

La industria automotriz requiere como principal insumo el acero, *commodity* que mantiene un precio muy volátil, debido a las fluctuaciones de la oferta y la demanda. Entre el 2008 y 2010 el precio tuvo fluctuaciones de más del 100% en forma ascendente y descendente.

Por otro lado, la recurrencia de terremotos en Japón pone en riesgo la continuidad de suministro de autos y partes desde el país asiático.

1.3. Social

Un estudio de la empresa consultora Gallup (2010) reveló la preferencia de los norteamericanos por los automóviles de origen americano, al momento de decidir su compra.

1.4. Tecnológico

El avance de la tecnología no ha sido ajeno a la industria automotriz; la demanda se inclina por vehículos más seguros, cómodos y económicos, aumentando la complejidad de los diseños y a consecuencia de ello aumentan los costos de producción. También se incrementa la competencia entre las marcas por la innovación, lo que favorece el desarrollo de la industria.

Existe la tendencia a desarrollar y extender la tecnología híbrida y otros sistemas alternativos de energía a toda la gama de vehículos del mercado. Al 2010, prevalece una demanda creciente de vehículos híbridos (cero emisiones). Esta corriente se inició en el 2002, con el primer vehículo de ese tipo lanzado al mercado por Toyota.

La industria automotriz, a través de sus departamentos de Investigación y Desarrollo (I&D), trabajan en el diseño y fabricación de vehículos más seguros y menos contaminantes.

El suministro de autopartes de Toyota en EE.UU. se basa en la utilización de proveedores multimarca e independientes con poco espacio para el control, a diferencia de los procesos en Japón, donde Toyota mantiene el control de los sistemas de producción de sus proveedores.

1.5. Ecológico

El cambio climático está directamente relacionado (causa – efecto) con la industria en general. La sociedad cada día toma mayor conciencia del cuidado del medio ambiente; la demanda por productos “*green*” va en aumento.

En octubre del 2010, las oficinas de Environmental Protection Agency (EPA) y National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) anunciaron que por encargo del gobierno se encuentran trabajando en un proyecto de ley destinado a reducir las emisiones de gas y mejorar la eficiencia del consumo de combustible para vehículos que circulen en EE.UU.

1.6. Legal

En EE.UU., el número de trabajadores es de 129,3 millones de los cuales 17,7 millones son sindicalizados.

La United Automobile, Aerospace and Agriculture Workers (UAW) es uno de los sindicatos más sólidos y representativos del país y tiene gran preponderancia e influencia en las decisiones de la industria.

El gobierno americano ha promulgado la Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible, programa de reforma de salud que obliga a las empresas públicas y privadas a otorgárselo a sus trabajadores como parte de sus beneficios.

2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE que se presenta detalladamente en el anexo 1, con la puntuación de 2,92, sobre un máximo de 4,0, permite concluir que Toyota en EE.UU., a pesar de la crisis económica que afectó considerablemente la industria automotriz, ha aprovechado bien las oportunidades del entorno y ha sido capaz de sobreponerse a las amenazas.

Las mayores oportunidades se encuentran en el desarrollo de los vehículos híbridos y dado el interés y la preocupación cada vez mayor del mercado por la preservación del medio ambiente, continuar innovando en tecnologías que utilizan sistemas de energía alternativos. Asimismo, se debe prestar atención a la recuperación de la economía, lo que favorecerá un incremento de la demanda.

Las principales amenazas se encuentran en la dificultad de la gestión y control de proveedores; coyunturalmente la debilidad de la moneda local que encarece la importación de vehículos desde Japón, y la alta competitividad con industrias de origen norteamericano que representan una actividad importante en el desarrollo del país.

3. Análisis de la industria

Para este análisis se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter. La base del análisis se enfoca en el mercado automotriz en EE.UU. para el año 2010.

El grado de atracción de la industria será medido de acuerdo a la siguiente puntuación: (1) Muy poco atractiva; (2) Poco atractiva; (3) Neutral; (4) Atractiva; (5) Muy atractiva. Con las puntuaciones de cada fuerza se define el resultado promedio, puntuación que corresponderá al grado de atracción de la industria.

3.1. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras muestra un grado de atractividad de 2,58; el sector es poco atractivo con tendencia a grado 3 – neutral, conforme se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: rivalidad entre empresas competidoras

Peso	Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Puntaje
15.0%	Crecimiento de la industria	Bajo				4		Alto	0.60
15.0%	Productos diferenciados	Bajo				4		Alto	0.60
15.0%	Identidad de marcas existentes	Alto		2				Bajo	0.30
6.7%	Rentabilidad de los competidores	Bajo			3			Alto	0.20
15.0%	Tamaño y poder de competidores	Alto	1					Bajo	0.15
6.7%	Exceso de capacidad instalada	Alto		2				Bajo	0.13
6.7%	Costos del Inventario	Alto				4		Bajo	0.27
6.7%	Costos fijos en la industria	Alto		2				Bajo	0.13
6.7%	Vínculos corporativos de la empresa	Alto		2				Bajo	0.13
6.7%	Barreras de salida	Alto	1					Bajo	0.07
Fuente: Elaboración propia, 2015									2.58

La industria automotriz en EE.UU. está concentrada en pocas empresas que son muy sólidas económicamente. La globalización de la industria permitió el ingreso de marcas europeas (autos de lujo) y asiáticas (autos económicos).

Existe una marcada diferenciación de productos, el enfoque de la industria en el 2010 es desarrollar vehículos menos contaminantes; ello va alineado a un interés cada vez mayor del mercado consumidor en preservar el medio ambiente. Las marcas son objeto de comparación entre los consumidores sobre factores de rendimiento, calidad, precio y durabilidad.

3.2. Entrada potencial de nuevos competidores

La probabilidad de ingreso de nuevos competidores es baja, con un grado de atractividad del sector de 1,72 con tendencia al 2 – poco atractivo, conforme se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: entrada potencial nuevos competidores

Peso	Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Puntaje
8%	Acceso a canales de distribución	Pocos				4		Muchos	0.32
8%	Facilidad acceso a materia prima	Bajo				4		Alto	0.32
8%	Nivel de economía de escala en la industria	Alto		2				bajo	0.16
8%	Productos diferenciados	Alto		2				Bjo	0.16
8%	Regulaciones y marco legal de la industria	Mucho		2				Poco	0.16
15%	Complejidad de la tecnología	Alto	1					Bajo	0.15
15%	Costo de diseño del producto	Alto	1					Bajo	0.15
15%	Nivel de inversión requerido	Alto	1					Bajo	0.15
15%	Posicionamiento de las marcas existentes	Alto	1					Bajo	0.15
Fuente: Elaboración propia, 2015									1.72

El ingreso a la industria automotriz requiere un altísimo nivel de inversión no solo en infraestructura y activos de fabricación, sino también en investigación y desarrollo, ya que la innovación es el eje de diferenciación competitiva que mueve la industria. El sector ha logrado un alto nivel de maduración; la globalización de la industria ha permitido a los participantes lograr eficiencia en costos por economías de escala. Otro factor importante es el acceso a los canales de distribución que se encuentran copados con las marcas existentes.

3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

El análisis de la probabilidad de desarrollo de productos sustitutos da como resultado un grado de atraktividad del sector de 2,90 con tendencia al 3 – neutral, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: desarrollo potencial de productos sustitutos

Peso	Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Puntaje
30%	Disponibilidad productos sustitutos misma calidad	Alto				4		Bajo	1.20
30%	Percepción del cliente valor/precio producto actual	Bajo			3			Alto	0.90
20%	Percepción del cliente valor/precio producto sustituto	Alto		2				Bajo	0.40
20%	Costo por cambiar a un producto sustituto	Bajo		2				Alto	0.40
Fuente: Elaboración propia, 2015									2.90

El uso del automóvil se ha convertido en una gran necesidad. En muy pocas ciudades en EE.UU. como por ejemplo New York, el uso del transporte público podría significar un medio de transporte alternativo y eficaz, pero en general el vehículo de transporte propio independiza a los usuarios en el manejo de su tiempo y movilización en la mayoría de ciudades, por lo que se concluye que el vehículo propio sigue siendo el medio de transporte americano por excelencia. La oferta de vehículos usados es una alternativa para aquellos potenciales compradores que no están dispuestos a invertir grandes sumas de dinero en adquirir un vehículo.

3.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es neutral, grado de atraktividad del sector de 3,40, conforme se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: poder de negociación de los proveedores

Peso	Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Puntaje
20.0%	Importancia industria sobre rentabilidad del proveedor	Bajo					5	Alta	1.00
20.0%	Concentración de proveedores	Pocos				4		Muchos	0.80
13.3%	Amenaza proveedor integración hacia adelante	Alto					5	Bajo	0.67
20.0%	Contribución de proveedores en calidad del producto	Alto		2				Bajo	0.40
13.3%	Costos por cambio de proveedor	Alto		2				Bajo	0.27
13.3%	Existencia de piezas y partes sustitutas	Bajo		2				Alto	0.27
Fuente: Elaboración propia, 2015									3.40

En la industria automotriz, la mayor parte de las piezas y componentes son fabricados por proveedores externos y enviados a las plantas de ensamble, donde confluyen todas las piezas y partes. El diseño y propiedad (patente) de las partes forman parte del activo de los participantes de la industria automotriz. La cantidad de proveedores es abundante y bien diversificada; sin embargo, hay un costo implícito cuando se decide cambiarlos al existir una curva de aprendizaje.

3.5. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es neutral, grado de atraktividad del sector de 3,24, conforme se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: poder de negociación de los compradores

Peso	Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Puntaje
15%	Poder adquisitivo de los clientes	Bajo				4		Alto	0.60
15%	Productos diferenciados	Bajo				4		Alto	0.60
8%	Posibilidad de integración hacia atrás	Alta					5	Baja	0.40
8%	Concentración de compradores	Alto				4		Bajo	0.32
8%	Disponibilidad de productos sustitutos	Muchos				4		Pocos	0.32
15%	Compra vehículos usados	Alto		2				Bajo	0.30
15%	Importancia de la calidad en la decisión de compra	Alto		2				Bajo	0.30
8%	Costos de cambiar de producto	Alto			3			Bajo	0.24
8%	Precio en relación al total de compras	Alto		2				Bajo	0.16
Fuente: Elaboración propia, 2015									3.24

Los usuarios de vehículos están permanentemente intercambiando opiniones sobre las bondades y defectos del vehículo que utilizan. El costo de cambiar de marca y optar por la competencia no es alto, considerando el poder adquisitivo de los clientes, lo que podría definir el cambio de marca/producto de los compradores descontentos.

3.6. Evaluación general de la industria

Tabla 6. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: evaluación general de la industria

Cinco Fuerzas de Porter	Puntaje
Rivalidad de los competidores	2.58
Poder negociación de proveedores	3.40
Poder negociación de compradores	3.24
Amenaza de sustitutos	2.90
Barreras de entrada	1.72
Grado de atractividad de la Industria	2.77

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Al analizar las 5 fuerzas de Porter, la industria automotriz en EE.UU. presenta un grado de atractividad de 2,77 (entre poco atractivo y neutral), conforme se muestra en la tabla 6, definido por las altas barreras de ingreso a la industria gracias a la solidez y posicionamiento de los principales fabricantes, los elevados niveles de inversión que se requieren para llegar a ello y las regulaciones del gobierno en materia de emisiones y bajo consumo. La rivalidad entre los competidores es alta, el mercado es cada vez más exigente y reconoce la innovación en materia de seguridad y rendimiento, factores sobre los cuales la industria invierte millonarias sumas de dinero en I&D.

4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Se ha elaborado la matriz de perfil competitivo para Toyota, evaluando las fortalezas y debilidades de los principales competidores sobre los factores críticos claves que permiten lograr el éxito en la industria automotriz (ver anexo 4).

El resultado de la puntuación ponderada muestra a General Motors (3,05) como la empresa más fuerte de la industria automotriz, luego aparece Toyota (2,92). Esta puntuación solo revela una posición relativa de los principales competidores dentro de la industria.

Asimismo, es importante señalar que ciertos factores exógenos están impactando notablemente en las preferencias del consumidor, uno de ellos es la inestabilidad de los precios del combustible y que determinan una mayor demanda de vehículos más livianos y de bajo consumo. A ello se suma la tendencia del mercado y las regulaciones vigentes en materia de

preservación del medio ambiente, que obligan a los fabricantes a dirigir parte importante de sus recursos en el desarrollo de nuevos vehículos con sistemas de energía menos contaminantes.

5. Conclusiones

La industria automotriz en EE.UU. ha tenido cambios significativos en los últimos 25 años. Los fabricantes de vehículos provenientes de Japón ingresaron a este mercado con un modelo de negocio diferente basado en vehículos económicos y con menores costos de producción, y encontraron un mercado proclive a la nueva oferta. El crecimiento de los competidores extranjeros fue rápido y afectó principalmente a los productores locales, que perdieron paulatinamente su participación en el mercado.

El cambio climático y la relación directa de causa-efecto por las emisiones de carbono han sensibilizado a un número importante de consumidores que prefieren productos que protegen el medio ambiente; en EE.UU. se han implementado políticas de incentivos para que los consumidores adquieran vehículos con menor emisión de gases. Todo esto hace que las grandes industrias automotrices inviertan más en I&D, buscando lograr una rápida y constante diferenciación en sus productos, alineándose a esta nueva tendencia de mercado.

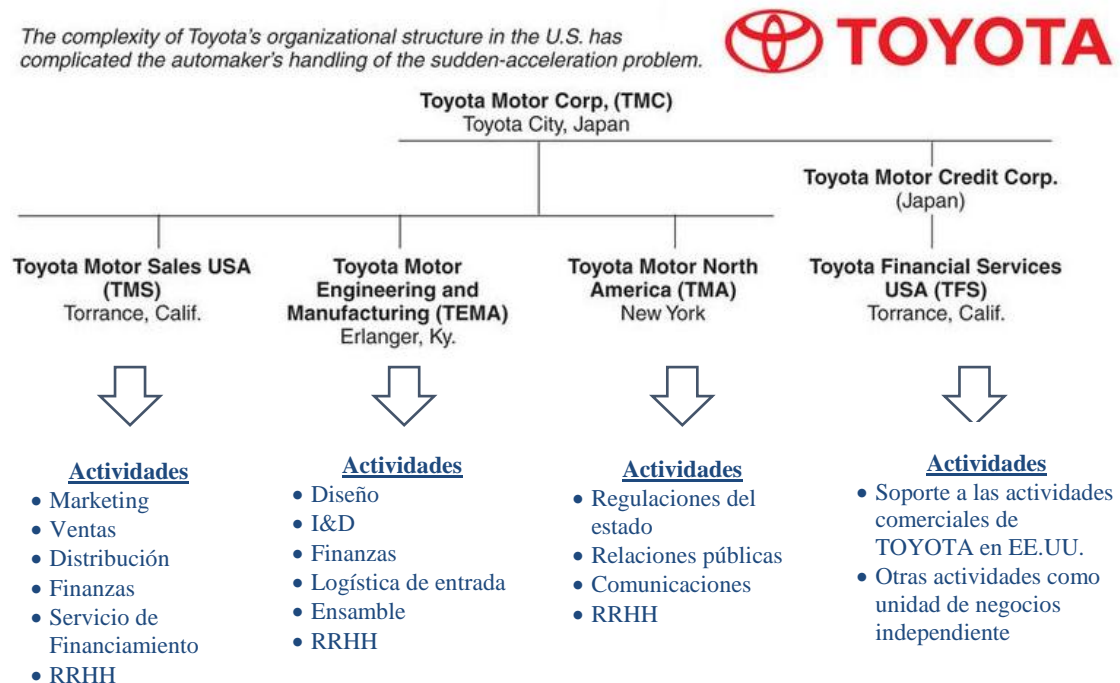
Toyota ha sido el pionero en el desarrollo de tecnologías de energía alternativas (híbridos), lo cual le ha permitido aprovechar adecuadamente la demanda creciente y captar un nuevo segmento del mercado.

En los últimos años, el entorno ha sido muy cambiante, las tendencias del mercado siguen evolucionando en forma muy rápida y requieren un mayor esfuerzo de la industria automotriz; la competitividad y el éxito dentro del sector están marcados para quienes logran adaptar sus productos a la velocidad que el mercado demanda.

Capítulo III. Análisis interno

Toyota EE.UU. en el 2010, estaba conformada por 3 organizaciones que dependían directamente de Toyota Motor Corporation en Japón. Cada una de ellas tenía responsabilidades y actividades específicas.

Gráfico 5. Organigrama y actividades funcionales Toyota EE.UU. 2010



Fuente: Los Angeles Times, 2010.

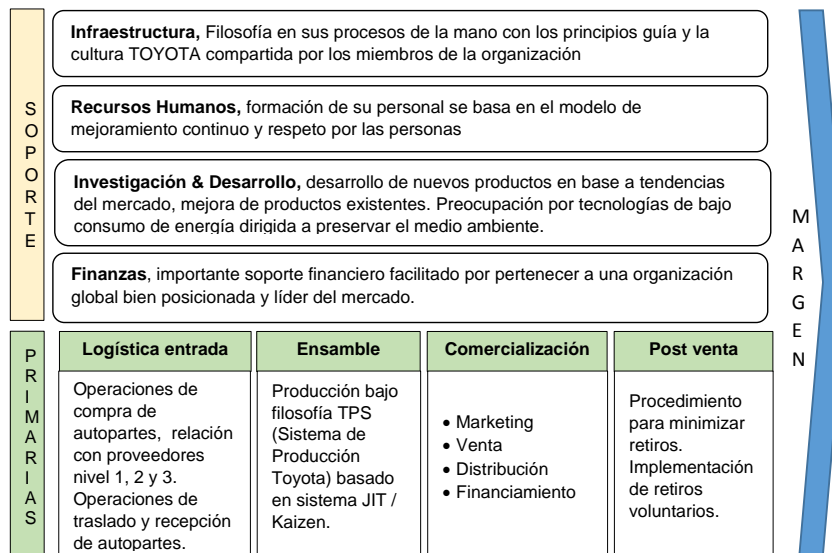
Se analizará las actividades funcionales de Toyota Motor Sales U.S.A. Inc. (TMS) y Toyota Motor Engineering & Manufacturing North America, Inc. (TEMA), debido a que entre ambas concentran las operaciones comerciales y de manufactura de Toyota en EE.UU.

TEMA tiene bajo su responsabilidad las operaciones de producción y ensamble, y administra cuatro plantas de ensamble de vehículos y otras cuatro plantas de producción de partes. TMS lidera las operaciones de comercialización (marketing, ventas, distribución y financiamiento). Ambas organizaciones mantienen su propia estructura y jerarquía administrativa pero con poderes limitados; cada ejecutivo en EE.UU. reporta matricialmente a una dirección ejecutiva en Japón, que es donde se toman las principales decisiones operativas.

1. Cadena de valor

El gráfico 6 muestra la cadena de valor de Toyota en EE.UU. en el 2010. A continuación se realizará un análisis de las actividades funcionales.

Gráfico 6. Cadena de valor Toyota EE.UU. 2010



Fuente: Michael Porter, *Competitive Advantage* (1985) Adaptación propia, 2015.

2. Análisis de las actividades funcionales

2.1. Infraestructura

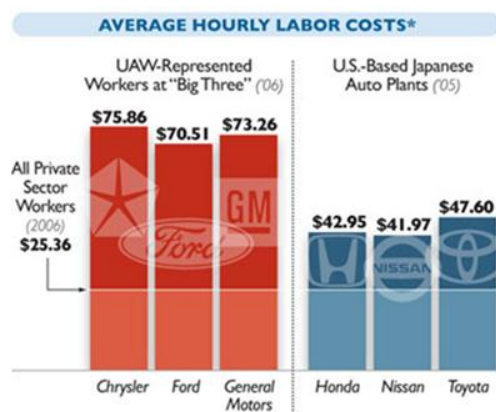
La filosofía, principios guía y la cultura organizacional desarrollada y transmitida por Toyota es uno de los factores más relevantes para el éxito y sostenibilidad del negocio, en la cual se enmarca todos sus procesos y objetivos.

2.2. Actividades de Recursos Humanos

En EE.UU., Toyota es la fuente de trabajo directa de 43.000 empleados, con una planilla anual de \$ 3,2 billones. Los equipos de trabajo de Toyota son reconocidos por sus conocimientos y preparación, especialmente en el área de Diseño e Investigación y Desarrollo; la contratación de personal pasa por varios filtros y la decisión final de contratar pasa por la división central de Recursos Humanos en Japón.

Las remuneraciones de los trabajadores de la industria automotriz de EE.UU. han estado siempre por encima de la remuneración de otros sectores de la actividad privada. En el 2010, el promedio remunerativo de los trabajadores del sector privado es de \$ 23,5 por hora; Toyota pagaba a sus operarios \$ 26 por hora, mientras que General Motor y Ford pagaban \$ 28 y \$ 29 por hora respectivamente. Toyota supera las cifras de sus competidores norteamericanos mediante el otorgamiento de un bono (Neff J. 2007) que oscila entre \$ 6000 y \$ 8000 por rendimiento al final del periodo anual, lo que totalizado anualmente equivale a \$ 30 por hora.

Gráfico 7. Costos laborales promedio por hora de la industria automotriz 2006



Fuente: Departamento de Recursos Humanos Chrysler, 2006

Los costos laborales de un fabricante de vehículos en EE.UU. representan en promedio 12% dentro de la estructura de costos del proceso de fabricación y comercialización. El gráfico 7 muestra una comparación del 2006 entre los costos laborales por hora de los fabricantes de origen norteamericano, todos bajo un régimen sindical, *versus* el costo laboral que registran los fabricantes japoneses establecidos en EE.UU. no afiliados a un régimen sindical.

Al 2010, con la finalidad de reducir la brecha en costos laborales con los fabricantes asiáticos, los fabricantes norteamericanos (los 3 de Detroit)⁶ han reducido significativamente sus costos laborales mediante acuerdos forzados con la representación sindical, quedando apenas 2% por encima de sus rivales japoneses.

Si bien los costos laborales han significado una ventaja competitiva de los fabricantes japoneses sobre sus rivales norteamericanos, al iniciar el 2011 esta ventaja se redujo porque los fabricantes

⁶ General Motors, Ford y Chrysler

locales imitaron el modelo LEAN⁷ convirtiendo la industria automotriz en un sector cada vez más competitivo.

2.3. Actividades de Diseño e Investigación y Desarrollo

Las operaciones de Diseño e Investigación y Desarrollo dependen administrativamente de Toyota Motor Engineering & Manufacturing North America Inc. y cuenta con dos oficinas. Las tareas de diseño son elaboradas en Caltex Research Inc., en San Francisco, y las tareas de investigación y desarrollo son trabajadas en las oficinas de Toyota Technical Center, en Michigan. Entre ambos suman más de 1000 ingenieros dedicados a estas labores. Toyota sigue siendo líder en este campo, con un espíritu innovador, filosofía que ha sido transmitida al equipo de Investigación y Desarrollo en EE.UU. como parte del legado de Toyota.

2.4. Actividades financieras

Ser parte de una organización global bien posicionada y líder en el mercado otorga a Toyota EE.UU. las facilidades financieras para continuar sus operaciones, pese a la disminución de las ventas y la pérdida del mercado que generó la crisis de los retiros. Los ingresos netos de Toyota en Norteamérica en el periodo fiscal del 2010 disminuyeron en 6,1 billones de dólares (8,9%) en comparación con el año fiscal 2009. Sin embargo, la utilidad de operación se incrementó de 5,3 millones (2009) a 9,5 millones de dólares (2010). El incremento en utilidad de operación, de acuerdo al reporte anual de los resultados de Toyota (Reporte Anual Toyota 2010), se debió “principalmente a la disminución de la provisión para pérdidas por créditos, castigos y subsidio neto por pérdidas de valor residual y el registro de ganancias de valoración sobre los *swaps* de tipos de interés establecida en el valor razonable de las filiales financieras de ventas, reducción de los costes fijos, y los esfuerzos de reducción de costos variables”.

2.5. Actividades de Logística de Entrada

Una de las actividades que mayor valor aporta al desarrollo de Toyota en EE.UU. es su logística de entrada.

El 27% de los costos de producción de un vehículo promedio está representado por la materia prima (Kearney A. 2007), de ellos el 60% corresponde al acero; 16%, al aluminio; 14%, a los

⁷ LEAN, modelo de manufactura japonés basado en la eficiencia en costos.

plásticos; 5%, al caucho; y 5%, a las telas y vidrios. Es importante señalar la estrecha relación entre Toyota y Nippon Steel con sede en Japón, productor de acero número dos en el mundo. Dado que el acero es un *commodity*, su precio es muy volátil a los problemas del entorno y a la oferta y la demanda; sin embargo, como una estrategia de codependencia, Nippon Steel no varía el precio del acero sin antes haber consultado con Toyota y llegado a un acuerdo sobre fechas y montos en la variación de los precios (The Economic Times 2008).

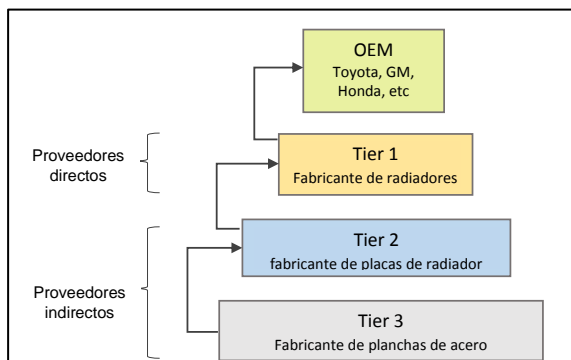
En el suministro de partes y piezas, Toyota mantiene una estrategia de utilizar el mayor porcentaje de componentes de proveedores ubicados cerca de sus plantas de ensamble. En la actualidad, existen aproximadamente 160 proveedores en Canadá, EE.UU. y México que abastecen a las plantas de ensamble en EE.UU. A diferencia de las plantas en Japón, que mantienen acuerdos de largo plazo con sus proveedores, lo que permite crecer a ambos (proveedor-cliente) en aspectos de calidad y servicio, el modelo adoptado por EE.UU. son acuerdos de corto plazo (Monden J. 2010).

En el 2010, el 63% de los vehículos Toyota comercializados en EE.UU. son ensamblados dentro del país. Su estrategia para ese grupo de automóviles es utilizar la mayor parte de componentes fabricados en Norteamérica (Woodyard C. 2011, USA Today), de ese modo el 80% del Toyota Camry, 75% del Toyota Sienna y 80% del Toyota Tundra cumplen esa condición. Una de las estrategias mejor planificadas por Toyota en Norteamérica es reducir los costos de traslado de piezas y partes; la ubicación de sus plantas de producción y la de sus proveedores son estratégicas. Toyota ha ubicado sus plantas de ensamble en el corredor Sur-Este de EE.UU., sus proveedores de Nivel 1 están ubicados también estratégicamente a lo largo del mismo corredor, lo que le permite una logística de entrada de bajo costo (Vogel 2008). Todo el proceso de traslado de piezas y partes desde los proveedores hasta las plantas de producción son servicios tercerizados a través de un sistema denominado *Milk Route*⁸, en el cual Toyota encarga a un servicio de transporte recoger rutinariamente las piezas y partes desde los proveedores del Nivel 1; estos materiales son trasladados a un almacén centralizado denominado *cluster*, donde le brindan el servicio *cross docking* para luego trasladar, en unidades de transporte más pequeñas, los materiales directamente a la planta de producción y/o ensamble que corresponde.

⁸ *Milk route*: frase en inglés sin una traducción precisa en español, que grafica el sistema de recolección de materiales a través de una rutina por la planta de cada proveedor.

Respecto de los proveedores de la industria automotriz, existe un sistema de suministros estructurado en varios niveles denominados Tier⁹. En el 2010, el número de proveedores de la industria automotriz de EE.UU. se extendía aproximadamente entre 400 a 600 empresas del Nivel 1 (Tier 1) y entre 3 mil y 4 mil en los niveles 2 y 3 respectivamente, los que suministran de piezas, partes y sistemas a todos los fabricantes de vehículos. Salvo contadas excepciones, no es usual en este mercado de suministro de partes en el modo de exclusividad. En el gráfico 8 se ilustra, a manera de ejemplo, un flujo de suministro materiales a través de los diferentes niveles de proveedores para proveer de un sistema de radiador a la industria automotriz. El radiador puede ser el mismo para todas las marcas, la característica que ofrece el proveedor del Tier 1 es que a cada cliente le entrega el radiador como marca original de la marca del vehículo.

Gráfico 8. Flujo de suministro de materiales a través de la estructura de proveedores



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Así como el ejemplo del radiador, opera el suministro de los sistemas transmisión, sistemas de suspensión, sistemas de aire acondicionado, sistemas eléctricos, sistemas de enfriamiento, sistemas de audio, motores, puertas, sistemas de seguridad, etcétera.

2.6. Actividades de ensamble

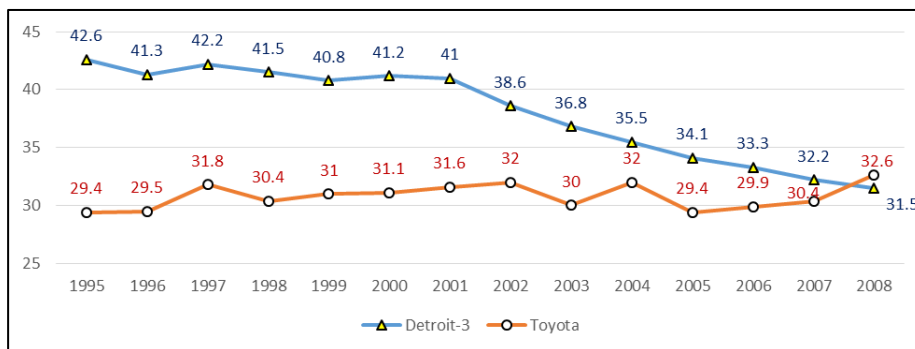
La primera experiencia de operaciones de ensamble de Toyota en EE.UU. fue por medio de un *joint venture* con General Motors; juntos trabajaron en una planta de California (NUMMI) donde se ensamblan autos para ambas marcas. Esta experiencia fue importante para Toyota, porque le permitió conocer la estructura de la industria en Norteamérica y sirvió de base para la implementación de sus otras plantas propias.

⁹ TIER, en la industria automotriz, corresponde a los niveles Tier 1, Tier 2, Tier 3, etcétera, que proveen de suministros a los fabricantes de vehículos directamente y/o indirectamente.

La inclusión de accesorios con nueva tecnología ha incrementado la complejidad de los vehículos. Un reciente estudio (Design News 2009) revela que en el 2010 la electrónica representa en promedio el 40% del costo del vehículo *versus* 20% de hace 10 años. Adicionalmente, el mercado actual se caracteriza por la gran variedad de diseños. Todos estos factores representan un gran desafío en materia de productividad y control de calidad.

Un estudio de Harbour Consulting (2009), una de las empresas de investigación de la industria automotriz, revela la mejora que ha tenido en los últimos años la industria automotriz local (GM, Ford y Chrysler), quienes por competitividad se han visto en la necesidad de copiar el modelo de la cultura LEAN, logrando índices de productividad tan eficientes como Toyota, hasta igualar primero y después superar a Toyota en el número de horas que toma la producción de un vehículo.

Gráfico 9. Productividad HPV (horas por vehículo 1995-2008)



Fuente: The Harbour Report 1995 – 2008. Harbour Consulting

2.7. Actividades de comercialización

La corporación Toyota atiende el mercado en EE.UU. a través de sus marcas Toyota, Lexus y Scion. La aparición de marcas diferentes obedece a una estrategia de marketing cuyas acciones están dirigidas a satisfacer necesidades de segmentos diferenciados.

Marca Toyota: Cuando Toyota ingresó al mercado de EE.UU. no fueron considerados una amenaza, los fabricantes locales pensaron que los modelos Toyota no tenían la apariencia que gustaba a los norteamericanos. En la década de 1970, la inestabilidad del precio de los combustibles fue bien aprovechada por las marcas japonesas, que implementaron una estrategia muy agresiva, resaltando las bondades de un auto compacto de bajo consumo con tecnologías que cuidan el medio ambiente. El resultado fue impresionante, a finales de esa década las marcas japonesas ya tenían el 20% del mercado automotriz en EE.UU.

Marca Lexus: Luego del éxito y ganar participación del mercado, en 1989 Toyota decidió ingresar al segmento de autos de lujo, mercado dominado por las marcas de origen alemán Mercedes Benz y BMW. Para no desvirtuar el posicionamiento de Toyota como un auto económico, la estrategia fue lanzar una nueva marca (Lexus).

Marca Scion: Está dirigida al segmento joven (<39). Toyota pensó que muchos norteamericanos siguen pensando en Toyota como un producto de origen japonés, el concepto de Scion (2002) y su estrategia estuvo dirigida al segmento nacido en la década de 1980 y 1990, que busca una marca “*made in USA*”, manteniendo el concepto de auto económico. Esta marca nace del acercamiento con la gente y de entender sus preferencias.

La distribución de las marcas Toyota y Scion se realiza a través de 2 grandes franquicias privadas con una cobertura limitada en zonas geográficas (1) Gulf States Toyota Inc., (Texas, Oklahoma, Louisiana, Arkansas y Mississippi); (2) Southeast Toyota Distributor Inc., (Florida, Georgia, Alabama, Carolina del Norte y Carolina del Sur). El resto de estados es cubierto directamente por Toyota, a través de 2 compañías distribuidoras de su propiedad: Mid-Southern Toyota Distributors Inc. y Mid-Atlantic Toyota Distributors Inc.

En el 2010, el número de concesionarios de Toyota en todo EE.UU. asciende a 1.239 de los cuales 993 también comercializan la marca Scion.

La distribución de la marca Lexus ha sido encargada en todo EE.UU. a JM Lexus (Automotive News 2007), suman 229 concesionarios de Lexus; en estos locales no se comercializan la marca Toyota ni Scion para no relacionar a Lexus con el concepto de autos económicos.

A diferencia de las marcas locales (GM, Ford, Chrysler), que acuerdan con sus distribuidores una retención de 3%, el acuerdo entre Toyota y sus dos franquicias es aplicar una retención del 2% sobre el valor que la franquicia está obligada a pagar al fabricante.

$\text{Precio que paga la franquicia} + \text{Retención} = \text{Precio sugerido por el fabricante}$
--

$$\text{Precio sugerido por el fabricante} = \text{MSRP}^{10} \text{ (Edmund.com 2013).}$$

Las operaciones de financiamiento son dirigidas y controladas por la unidad de negocios Toyota Financial Service, una de las principales unidades de negocios de la corporación Toyota en

¹⁰ MSRP: Manufacturer's Suggested Retail Price.

Japón. Esta organización opera directamente con los más de 1.400 concesionarios que tiene Toyota en todo EE.UU., ofrece servicios de financiamiento de vehículos tanto a distribuidores como a clientes finales en operaciones de crédito y *leasing*, y seguros aplicables a los vehículos. Esta unidad de negocios ha servido a Toyota, Lexus y Scion para obtener algunas ventajas competitivas, financiando los vehículos con bajas tasas de interés e incluso a tasas de 0%.

2.8. Actividades de postventa

Un estudio realizado por J.D. Powers (2010) reveló que el nivel de servicio postventa de la industria automotriz va de la mano con el segmento al cual se dirige. Según este estudio, el promedio de la industria automotriz (2009) alcanzó un índice de 761 sobre un máximo de 1000, siendo las marcas dirigidas al segmento de lujo Lexus (835), Jaguar (810), BMW (808), Cadillac (806) las que ocuparon los cuatro primeros lugares. Ford (757), Chrysler (746), Scion (739) y Toyota (736) muestran un índice de nivel de servicio por debajo del promedio de la industria, mientras General Motors (777) y Honda (762) están por encima.

La crisis de los retiros de Toyota (2009-2010) también reveló que Toyota tiene un inadecuado manejo de crisis ante un evento de este tipo, poniendo en evidencia la falta de poder de decisión de los ejecutivos locales, esperando las evaluaciones y decisiones que venían de la casa matriz.

3. Determinación de la ventaja competitiva, matriz VRIO

A través del análisis de Barney y Griffin (1992), conocido como la matriz VRIO, se analizan los recursos internos identificados en Toyota EE.UU. con la finalidad de determinar si estos recursos significan una ventaja competitiva en el sector que le permita generar ingresos.

Un recurso provee una ventaja competitiva sostenible si responde positivamente a las cuatro condiciones evaluadas y provee una ventaja competitiva temporal si por lo menos responde positivamente a 3 de las 4 condiciones siguientes: valiosos (permiten nuevas oportunidades en el mercado), raros (únicos o escasos, específicos de la empresa, difícil de obtener en el mercado), inimitables (difíciles de copiar por la competencia) y organizacionalmente viable.

Del análisis de las actividades funcionales y de la matriz VRIO, que se presenta detalladamente en el anexo 2, se definen las ventajas competitivas de Toyota en los EE.UU.

3.1. Ventajas competitivas sostenibles

- 1) La filosofía TPS, aunque requiere ser reforzada.

3.2. Ventajas competitivas temporales

- 1) Portafolio de marcas; posicionamiento de las mismas para segmentos diferenciados
- 2) Trascendencia cultural; al ser adoptada por los trabajadores.
- 3) Bajos costos de producción
- 4) Espalda financiera que le permitió soportar la crisis.

Conforme a las ventajas competitivas encontradas, se considera que la estrategia genérica de Toyota en EE.UU. es la estrategia de liderazgo en costos – mejor valor.

4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos, que se presenta detalladamente en el anexo 3, resume del análisis interno las principales fortalezas y debilidades de Toyota en EE.UU. en el 2010, cada fortaleza y debilidad recibe un peso ponderado de acuerdo con el nivel de importancia dentro de la industria y una calificación del 1 al 4 sobre cómo afecta a la empresa.

La puntuación ponderada de 2,55 indica que Toyota en EE.UU. mantiene una posición estable y sólida, resaltando entre sus fortalezas su filosofía TPS y su espíritu innovador. Son reconocidos como líderes en tecnología de vehículos híbridos y por el desarrollo de vehículos de bajo consumo de combustible. Entre sus mayores debilidades está el mantener una estructura organizacional muy centralizada con las decisiones importantes en Japón, el poco control de los proveedores, la débil interiorización de la filosofía Toyota, el deterioro de la reputación y la confiabilidad de sus vehículos por el incidente del acelerador, y los problemas de calidad.

5. Conclusiones

Toyota es una empresa sólida con un prestigio importante dentro de la industria automotriz, que reúne las condiciones suficientes para continuar creciendo en EE.UU. Cuenta con tecnología de punta y ubicaciones estratégicas de sus plantas; sin embargo, es víctima de un sistema de suministros poco conocido por ellos, en el que se pone de manifiesto el débil control hacia sus proveedores, lo que desencadenó problemas de calidad y seguridad.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de visión y misión

1.1. Visión 2010 Toyota EE.UU.

Ser la compañía de vehículos más exitosa y respetada en América.

1.1.1. Análisis de la visión

La visión debe incluir:

a. Objetivos

- El objetivo de Toyota en los EE.UU. es ser una empresa exitosa.
- El concepto de éxito responde a una preocupación de la compañía por obtener los siguientes logros: ser líder de participación del mercado, ser líder en rentabilidad; mejores vehículos, accesibilidad, penetración, trabajadores identificados y con mayor sentido de pertenencia, excelencia en gestión de procesos (administrativos y productivos), proveedores comprometidos con calidad y resultados.

b. Valores

- Los valores de Toyota en los EE.UU. están enmarcados en ser una compañía respetada.
- El concepto de respeto en la industria automotriz responde a una preocupación de la compañía por el cuidado del medio ambiente, calidad, seguridad, confianza, reputación e imagen.

Se ratifica la visión de Toyota del 2010. porque es inspiradora y se alinea con los objetivos, buscando ser una empresa admirada por sus clientes, colaboradores y socios.

1.2. Misión 2010 Toyota EE.UU.

Atraer y alcanzar a los clientes con productos y servicios de alto valor y la experiencia más satisfactoria a los clientes en América. Se presenta el análisis en la tabla 7.

Tabla 7. Análisis de la misión

Debe incluir	Análisis
Clientes	Lo incluye (clientes y propietarios)
Productos / Servicios	Incluye parcialmente, no especifica
Mercados	Lo incluye
Tecnología	No lo incluye
Preocupación por la sobrevivencia	No lo Incluye
Preocupación por la imagen pública	Lo incluye parcialmente
Preocupación por los trabajadores	No lo incluye

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.2.1. Propuesta de misión

Se propone reformular la misión conforme al siguiente enunciado: “Estamos comprometidos con la sociedad ofreciendo al mercado de EE.UU. de Norteamérica productos y servicios de un valor superior en la Industria Automotriz. Trabajamos permanentemente en el desarrollo de nuestra tecnología y procesos de mejora continua para brindar a nuestros clientes un vehículo muy seguro y con un enfoque en la preservación del medio ambiente. Son todos nuestros colaboradores y nuestros socios estratégicos con quienes compartimos el éxito y la felicidad de satisfacer a nuestros clientes, los artífices que nos permiten un crecimiento sostenible y estar un paso adelante en nuestro sector”.

Tabla 8. Análisis de la misión propuesta

Debe incluir	Análisis
Clientes	La sociedad
Productos / Servicios	Productos y servicios de la industria automotriz
Mercados	Automotriz de EE.UU. de Norteamérica
Tecnología	Vehículo seguro, preservación del medio ambiente
Preocupación por la sobrevivencia	Crecimiento sostenible
Preocupación por la imagen pública	Productos y servicios de un valor superior
Preocupación por los trabajadores	Compartimos el éxito y felicidad con nuestros trabajadores, proveedores y distribuidores (socios de negocios).

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Objetivo general

Ser la compañía con mayor índice de calidad y seguridad en la industria automotriz de EE.UU.

3. Objetivos estratégicos (incluye financieros)

3.1. Objetivos de supervivencia

Tabla 9. Objetivos de supervivencia

#	Objetivo	2011	2012	2013
1	Mejorar la calidad de los productos TOYOTA (Medición J.D. Power - IQS)	109	95	88
2	Mejorar relación con proveedores (WRI)	340	380	415
3	Elevar índice de satisfacción del cliente (ACSI)	87	88	89
4	Recuperar nuestra reputación, imagen de marca y confianza del consumidor (Medición J.D.Power – Dependability)	125	120	115
5	Lograr interiorización de filosofía TPS en proveedores y colaboradores	Colaboradores 70%	Colaboradores 100%/ Proveedores Tier 1 50%	Proveedores Tier 1 - 100% Proveedores Tier 2 - 5%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.2. Objetivos de crecimiento

Tabla 10. Objetivos de crecimiento

#	Objetivo	2011	2012	2013
1	Aumentar participación del mercado de automóviles en EE.UU.	15,6%	16,2%	16,9%
2	Crecimiento en Ventas	14.7%	14.0%	13.8%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.3. Objetivos de rentabilidad

Tabla 11. Objetivos de rentabilidad

#	Objetivo	2011	2012	2013
1	EBITDA sobre las ventas (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización)	4,.5%	4,.5%	4,.5%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo V. Generación y selección de estrategia

1. Matriz FODA cruzado

En el anexo 5 se presenta el FODA cruzado. A partir del análisis del mismo se definen las iniciativas estratégicas.

1.1. Estrategia FO

- IE-01 Mejores condiciones comerciales para los clientes
- IE-02 Impulsar venta de autos híbridos

1.2. Estrategias DO

- IE-03 Cambio de la estructura organizacional y otorgar mayor empoderamiento a la gestión de los ejecutivos de Toyota en EE.UU.
- IE-04 Reforzar programas TPS en las plantas de ensamble
- IE-05 Extender TPS hacia los proveedores claves
- IE-06 Establecer acciones de control a proveedores para aseguramiento de la calidad
- IE-07 Reforzamiento de la imagen y reputación de la marca corporativa Toyota
- IE-08 Programas de fidelización, retención y captación de clientes
- IE-09 Establecer sociedades con proveedores exclusivos, reforzar acuerdos a largo plazo

1.3. Estrategias FA

- IE-10 Programa de incentivos para la compra de vehículos

En conclusión, es evidente que el mayor volumen de estrategias son las del cuadrante DO. Ello se debe a que las debilidades de Toyota reflejan los cuatro problemas que enfrenta la organización en EE.UU. Las estrategias nacen de la amplitud de oportunidades que le ofrece la industria y el mercado, especialmente la creciente demanda de automóviles con sistemas de energía alternativa, donde Toyota es el líder del mercado.

2. Matriz Peyea

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea), que se presenta en la tabla 12, indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, luego de que se han definido sus posiciones estratégicas interna y externa.

Tabla 12. Matriz Peyea

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)		Fuerza de la industria (FI)	
Rendimiento sobre la inversión	5	Potencial de crecimiento	4
Apalancamiento	6	Potencial de utilidades	4
Liquidez	5	Diversidad de proveedores	6
Capital de trabajo	5	Aprovechamiento de los recursos	6
Utilidades por acción	3	Facilidad de ingreso al mercado	2
Riesgo involucrado en el negocio	4	Productividad, utilización de la capacidad	6
Promedio	4.7	Promedio	4.7
Ventaja competitiva (VC)		Estabilidad del entorno (EE)	
Participación de mercado	-2	Complejidad tecnológica	-4
Calidad del producto	-5	Tasa inflacionaria	-2
Lealtad del cliente	-2	Variabilidad precio de los insumos	-5
Utilización de la capacidad	-2	Rango de precios de la competencia	-3
Conocimientos tecnológicos	-1	Barreras de ingreso al mercado	-2
Control sobre proveedores	-5	Presión competitiva	-2
Control sobre distribuidores	-2	Elasticidad precio de la demanda	-2
Control costos producción	-2	Regulaciones del sector	-3
Portafolio para diferentes segmentos	-1		
Sistema de producción	-4		
Administración de personal	-2		
Cultura de trabajo	-4		
Promedio	-2.7	Promedio	-2.9

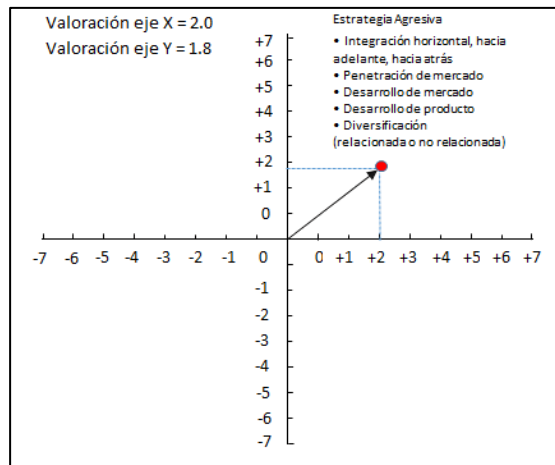
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con relación a la posición estratégica interna, el mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, de ello depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno y la evaluación de sus costos, lo cual permitirá determinar la ventaja competitiva contra la competencia.

La posición estratégica externa mide el poder o influencia que tiene el sector sobre los grupos de interés con la finalidad de obtener resultados favorables para el desarrollo de la industria, adicionalmente se evalúa la estabilidad del ambiente definida por la devaluación, inflación, elasticidad la demanda, entre otras variables, para ver qué tan preparado está para afrontar los constantes cambios de la economía del país o región donde opera.

El resultado obtenido en la matriz Peyea, conforme se muestra en el gráfico 10, Toyota en EE.UU. (2010) se ubica en el cuadrante de estrategia “agresiva”, cuadrante donde se ubican aquellas empresas financieramente sólidas que han logrado importantes ventajas competitivas en una industria en crecimiento, lo que indica la relevancia de sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas y buscar alternativas para superar sus debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Gráfico 10. Resultado de la matriz Peyea



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo con los objetivos estratégicos definidos, se considera conveniente adoptar las siguientes estrategias:

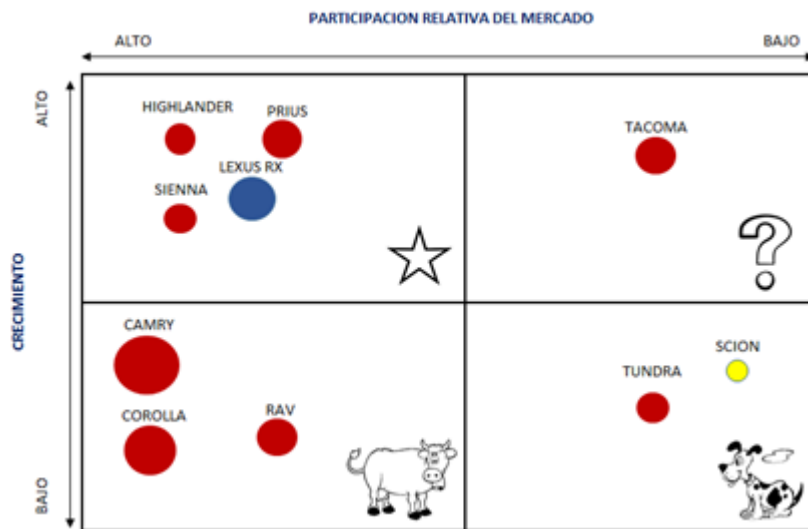
- Estrategia de integración hacia atrás dirigida a lograr un mejor control en aspectos de calidad en las piezas y partes encargados a proveedores
- Estrategia de penetración dirigida a recuperar y superar la participación del mercado que disminuyó por efectos de la crisis de los retiros
- Estrategia de desarrollo de producto dirigida a extender la tecnología híbrida japonesa a los modelos posicionados en el mercado norteamericano

3. Matriz BCG

Para evaluar la matriz BCG, se identificó la lista de los 50 modelos de vehículos más vendidos en EE.UU. en el 2010 (TTAC 2010), de esa lista se seleccionaron los modelos Toyota y Lexus que se encuentran dentro de ese grupo y se adicionó los modelos de la marca Scion por no haber ningún modelo de esta última marca en el grupo de los más vendidos.

El análisis de participación del mercado de cada uno de los modelos en el segmento en el que se ubican y el ratio de crecimiento de la industria en el periodo 2009 y 2010 permitió elaborar la matriz BCG, el resultado se muestra en el gráfico 11.

Gráfico 11. Matriz BCG Toyota EE.UU. 2010



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.1. Cuadrante I: Interrogantes

En el cuadrante Interrogantes se ubica el modelo Tacoma.

Las estrategias a aplicar son las intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto). Conforme a los objetivos estratégicos, se estima conveniente adoptar para el modelo de vehículo indicado la siguiente estrategia:

- Estrategia de penetración de mercado dirigida a incrementar la participación de mercado del modelo Tacoma con la finalidad de que se ubique en el cuadrante Estrellas

3.2. Cuadrante II: Estrellas

Los modelos que se ubican en el cuadrante Estrellas son: Prius, Highlander y Sienna de Toyota y el modelo RX de Lexus, y representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad para Toyota EE.UU. Las posibles estrategias a ejecutar son: integración directa, integración hacia atrás y horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. Conforme a los objetivos estratégicos, se estima conveniente adoptar para los modelos de vehículos indicados las siguientes estrategias:

- Estrategias de integración hacia atrás dirigida a lograr un mejor control en aspectos de calidad en las piezas y partes encargados a proveedores

- Estrategia de penetración dirigida en recuperar y superar la participación del mercado que disminuyó por efectos de la crisis de los retiros.

3.3. Cuadrante III: Vacas lecheras

Los modelos que se ubican en el cuadrante Vacas lecheras son Corolla, Camry y RAV4. Las estrategias convenientes son: desarrollo de productos y diversificación concéntrica. Conforme a los objetivos estratégicos, se estima conveniente adoptar para los modelos de vehículos indicados la estrategia desarrollo de producto, dirigida a extender la tecnología híbrida para cada uno de los modelos ubicados en el cuadrante.

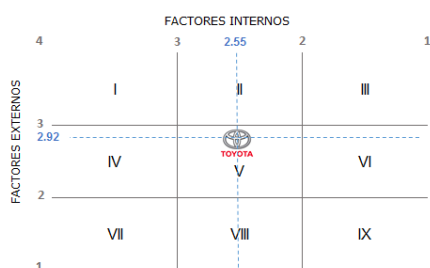
3.4. Cuadrante IV: Perros

Los modelos que se ubican en el cuadrante Perros son: Tundra de Toyota y los modelos de la marca Scion. Las estrategias aplicables para el cuadrante se concentran en un recorte de gastos mediante la reducción de activos y gastos, buscando que estos modelos se recuperen y logren viabilidad y rentabilidad.

4. Matrices de portafolio, matriz interna – externa

Al utilizar una matriz con vectores X/Y, se realiza el cruce de la evaluación de los factores externos (EFE 2,92) con la evaluación de los factores internos (EFI 2,55).

Gráfico 12. Resultado de la matriz interna - externa



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el cruce de la matriz de los factores externos e internos, Toyota se ubica en el sector V; en este cuadrante aplican las estrategias de conservar y mantener, que son representadas por las

estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto. Conforme a los objetivos estratégicos, se estima conveniente aplicar ambas estrategias.

5. Alineamiento de las iniciativas estratégicas con los objetivos

La tabla 13 recoge las iniciativas estratégicas seleccionadas y su nivel de impacto con los problemas que se ha observado previamente de Toyota en EE.UU. en el 2010. El análisis se encuentra en el anexo 6.

Tabla 13. Alineamiento de las iniciativas estratégicas con los objetivos

Nº	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	Impacto sobre los problemas	OBJETIVOS								Evaluación	Ponderación grado de impacto
			EBITDA	Crecimiento en ventas	Mejorar calidad de productos	Mejorar relación con proveedores	Elevar índice satisfacción clientes	Recuperar reputación, imagen y confianza	Internacionalización TPS Proveed. y Colaborar	Aumentar participación de mercado		
IE-05	Extender TPS hacia proveedores claves.	4	1	1	1	1	1	1	1		7	28
IE-06	Acciones de control a proveedores para aseguramiento de la calidad	4	1	1	1	1	1	1	1		7	28
IE-09	Establecer sociedades con proveedores exclusivos reforzar acuerdos LP	4	1	1	1	1		1	1		6	24
IE-04	Reforzar TPS en plantas de ensamblaje	3	1	1	1		1	1	1		6	18
IE-03	Cambio de la estructura y mayor empoderamiento en USA	2		1	1	1	1	1	1		6	12
IE-01	Mejores condiciones comerciales para los clientes.	1	1	1			1	1		1	5	5
IE-02	Impulsar venta de autos híbridos	1	1	1			1	1		1	5	5
IE-07	Reforzamiento de imagen y reputación de marca corporativa	1	1	1			1	1		1	5	5
IE-08	Programa de fidelización, captación y retención de clientes	1	1	1			1	1		1	5	5
IE-10	Programa de incentivos para renovación de autos.	1	1	1			1	1		1	5	5

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El análisis y la puntuación que se obtiene permiten establecer las prioridades sobre las iniciativas estratégicas. Resulta evidente que las iniciativas dirigidas a resolver los problemas de calidad son las que mayor puntuación obtuvieron. Los planes funcionales incluirán las diez iniciativas estratégicas.

6. Estrategias seleccionadas

6.1. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Toyota es la de liderazgo en costos – mejor valor, esto soportado por su modelo de producción TPS, el cual le permite operar con altos estándares de calidad y

productividad, logrando una producción con mayores eficiencias y menores costos que sus competidores.

6.2. Estrategias de negocios

Luego del análisis realizado, se eligió tres estrategias de negocios que cubren los objetivos estratégicos planteados y apuntan a dar solución a los problemas descritos en el capítulo I.

- Integración vertical hacia atrás basada en contratos

Toyota debe controlar la calidad de sus vehículos desde el proceso de fabricación de partes (+ 20.000) que son encargadas a un número importante de proveedores. La integración hacia atrás prevé establecer alianzas con los proveedores para mantener un acercamiento y mayor control en la fabricación de partes para Toyota. Las siguientes iniciativas acompañan esta estrategia:

- Extender TPS hacia proveedores claves
- Mayor control a proveedores para aseguramiento de la calidad
- Establecer alianzas con proveedores exclusivos, reforzar acuerdos a largo plazo
- Cambio de estructura y mayor empoderamiento en ejecutivos en EE.UU.

- Desarrollo de productos

Toyota debe continuar su crecimiento y liderazgo en tecnología híbrida y otros sistemas alternativos, las siguientes iniciativas acompañan esta estrategia:

- Reforzar TPS en las plantas de ensamble
- Impulsar venta de vehículos con tecnología híbrida
- Cambio de estructura y mayor empoderamiento en ejecutivos en EE.UU.

- Penetración de mercado

Toyota debe, en una primera etapa, recuperar la participación de mercado que alcanzó en el mercado de EE.UU. antes de la crisis de los retiros.

Las siguientes iniciativas acompañan la estrategia de penetración de mercado:

- Mejores condiciones comerciales para los clientes
- Impulsar venta de autos híbridos
- Reforzamiento de imagen y reputación de marca Toyota
- Programas de fidelización, captación y retención de clientes
- Programa de incentivos para renovación de vehículos

Capítulo VI. Estrategias funcionales

1. Plan de Operaciones

1.1. Objetivo

Asegurar la calidad y confiabilidad de los vehículos Toyota fabricados en EE.UU., mediante:

- a. El reforzamiento de la filosofía TPS a los trabajadores de las plantas de producción Toyota en EE.UU. con las siguientes metas:
 - Al terminar 2011 haber concluido el 70% del programa
 - Al terminar el 2012 haber concluido el 100% del programa
- b. La homologación de proveedores en EE.UU. con las siguientes metas:
 - Al terminar 2011 haber homologado el 50% de proveedores del Tier 1
 - Al terminar el 2012 haber homologado el 100% de proveedores del Tier 1
 - Al terminar el 2013 haber homologado el 5% de los proveedores críticos del Tier 2

1.2. Alcance

El plan de operaciones está dirigido a:

- a. Las ocho plantas de producción Toyota en EE.UU., cuatro de las cuales se dedican al ensamble de automóviles, dos plantas se dedican al ensamble de motores y sistemas de transmisión, y dos plantas se dedican a la fabricación de piezas y partes.
- b. Los 17.096 colaboradores que conforman la totalidad de empleados en las 8 plantas de producción (ver tabla 14).
- c. Los aproximadamente 160 proveedores de Nivel 1 y 1.800 proveedores de Nivel 2 y 3 que atienden directamente e indirectamente a las plantas de producción Toyota en EE.UU.

Tabla 14. Lista de plantas y empleados de Toyota en EE.UU. 2010

Planta	Ubicación	Manufactura	Empleados
TMMK	Georgetown, KY	Avalon, Camry, Venza	6.429
TMMI	Princeton, IN	Highlander, Sienna, Sequoia	3.997
TMMTX	San Antonio, TX	Tundra, Tacoma	1.694
TMMMS	Blue Spring, MS	En construcción (Corolla)	2.000
TMMTN	Jackson, TN	Piezas y partes	721
TMMAL	Huntsville, AL	Motores	768
TMMWV	Buffalo, WV	Motores, transmisión	1.006
TABC	Long Beach, CA	Piezas y partes	481

Fuente: Toyota, 2010. Elaboración propia, 2015.

1.3. Estructura necesaria

En cada uno de las ocho plantas de producción se implementará una estructura de aseguramiento de la calidad y seguridad conformada por la gerencia de aseguramiento de calidad, dos jefaturas responsables de la calidad en planta y proveedores respectivamente, y seis supervisores.

En EE.UU., Toyota estableció procedimientos de control de calidad en sus plantas de ensamble conocidos como Toyota Quality Control (TQC), los mismos que deben continuar. La propuesta de esta investigación y los planes de acción están dirigidos al aseguramiento de la calidad¹¹.

1.4. Planes de acción

En línea con los objetivos indicados, el plan propuesto se basa en: (1) plan dirigido a reforzar filosofía TPS y aseguramiento de la calidad a nivel de las plantas de producción; (2) plan dirigido al aseguramiento de la calidad al nivel de proveedores.

1.4.1. Reforzamiento de filosofía TPS y aseguramiento de la calidad a nivel plantas de producción

El TPS es una filosofía de manufactura basada en *Lean Manufacturing*¹², cuyas actividades son agrupadas bajo 2 conceptos: (1) las que agregan valor, y (2) las que agregan desperdicios. El objetivo de TPS es maximizar el valor para los clientes mediante la eliminación de los desperdicios. Para lograrlo es indispensable inculcar a cada uno de los trabajadores la filosofía TPS hasta que sea parte del ADN del colaborador.

a. Programa de capacitaciones

El reforzamiento de la filosofía TPS se hará mediante un programa de capacitaciones sobre temas genéricos y específicos de *Lean Manufacturing* dirigido a todo el personal de cada una de las plantas de producción. El programa de capacitación estará basado en 11 tópicos (7 de carácter genérico y 4 de carácter específico), según se detalla en la tabla 15.

¹¹ Aseguramiento de calidad: Son los procesos que permiten asegurar la calidad mediante acciones de prevención; a diferencia de control de calidad, que son los procedimientos para verificar la calidad de los productos cuando estos están en proceso o terminados.

¹² *Lean Manufacturing*: Modelo de gestión enfocado en la creación de valor para los clientes, utilizando los mínimos recursos necesarios.

Tabla 15. Lista de cursos del programa de capacitación propuesto

Capacitaciones genéricas	Capacitaciones específicas
1. Los 14 principios de Toyota	1. Sistema TPM ¹⁵
2. Los 7 desperdicios en las empresas	2. Reporte de Toyota A3
3. Aplicación de las 5S	3. Modelo Six Sigma ¹⁶
4. Sistema <i>Just in Time</i>	4. Sistema SMED ¹⁷
5. La obtención de calidad a través de <i>Kaizen, Jidoka y Poka Yoke</i> ¹³	
6. Modelo GENBA ¹⁴	
7. Sistema Kanri <i>Plan, Do, Check, Action</i> (PDCA)	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se encargará al área de Recursos Humanos la conformación de un equipo de trabajo que tendrá la responsabilidad de desarrollar dos programas de inducciones denominados (1) Programa de Interiorización de Filosofía TPS, dirigido a los colaboradores de las plantas de producción Toyota, y (2) Programa de Extensión de Filosofía TPS, dirigido a los principales proveedores de Toyota en EE.UU.

b. Formación de equipos de alto desempeño (EAD)

El programa de capacitaciones definido anteriormente debe ir acompañado de un programa de formación de equipos de alto desempeño (EAD). Estos equipos tendrán como tarea llevar a la práctica en sus áreas de trabajo, lo aprendido en cada tópico proponiendo los cambios, las mejoras en los procesos y los controles necesarios con la finalidad de incrementar la productividad teniendo como objetivo cero defectos de calidad.

1.4.2. Aseguramiento de la calidad a nivel proveedores

a. Homologación de proveedores

Mediante la conformación de dos equipos de trabajo (2 supervisores por equipo) en cada planta, se ejecutará un plan para homologar la totalidad de proveedores del Nivel 1 (Tier 1).

Considerando el volumen de proveedores y un ratio de homologación de una semana por cada proveedor, se estima que al cabo de 15 meses (mayo del 2011 – julio del 2012) debe haber

¹³ *Poka Yoke*: Técnica de calidad que se aplica con el fin de evitar errores en la operación de un sistema.

¹⁴ GENBA: Ir y mirar, comprobar las cosas por sí mismo.

¹⁵ TPM: Sistema de mantenimiento productivo a través de los círculos de calidad cuyas metas son: cero defectos, cero paros de maquinaria por fallas, cero accidentes.

¹⁶ Six Sigma: Metodología de mejora de procesos cuyo objetivo es llegar a 3,4 defectos por millón.

¹⁷ SMED: Sistema de cambio o ajuste rápido en la producción, aumenta productividad.

culminado la homologación o supervisión de la totalidad de proveedores del Tier 1; a partir de ese momento se continuará con la misma tarea con los proveedores más críticos del Tier 2.

El proceso de homologación de proveedores consistirá en:

- (1) Para obtener la homologación, el proveedor debe operar bajo un sistema de gestión de calidad, seguridad y para lo cual presentará los siguientes certificados que lo acrediten:
 - ISO 9001, Sistema de Gestión de Calidad o ISO/TS 16949. Sistema de Calidad de la industria automotriz
 - ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental
 - OSHA 18001, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- (2) El proveedor que no cuente con alguna de las certificaciones deberá presentar un manual de gestión, el cual debe estar soportado por procedimientos y reportes de auditorías internas que demuestren que el proveedor cumple con los estándares de control de calidad o gestión ambiental o gestión de seguridad y salud según sea el caso, en conformidad a los estándares que requiere Toyota. En estos casos se otorgará al proveedor un plazo de 12 meses si le faltara alguna de las certificaciones o 24 meses si le faltaran 2 o más certificaciones.
- (3) Aprobar la inspección física de las instalaciones
- (4) Aprobar la inspección de calidad del producto fabricado para Toyota, el cual comprenderá las verificaciones siguientes:
 - Verificar que los diagramas de los diseños se ajusten a los diseños originales emitidos por Toyota
 - Verificar que cada parámetro del producto terminado se ajusta con exactitud a los parámetros de los diseños
 - Verificar que las herramientas y maquinaria utilizada son capaces de producir sin distorsión alguna los productos de acuerdo a las especificaciones
 - Verificar que las habilidades y capacidades de los ingenieros y operarios cumplan con las necesidades de producción
- (5) El proveedor deberá acreditar que tiene implementado procedimientos de control para la contratación de proveedores de Nivel 2 que aseguren la calidad de sus insumos conforme a los requerimientos de Toyota.
- (6) Recibir de Toyota el seminario de Filosofía TPS

El efecto positivo de estas acciones se medirá a través de la Encuesta Anual de Satisfacción de Clientes (ACSI) realizada anualmente por la Universidad de Michigan y Initial Quality Study realizado anualmente por J.D. Power.

1.5. Presupuesto del plan de operaciones

Conforme se resume en la tabla 16 y se presentamos detalladamente en el anexo 7, el presupuesto del plan de operaciones alcanza la suma de \$ 6,8 millones (2011), \$ 8,9 millones (2012) y \$ 9,7 millones (2013).

Tabla 16. Presupuesto plan funcional de operaciones

Presupuesto plan funcional de Operaciones	2011	2012	2013
Gastos de personal homologación proveedores	\$6,428,160	\$6,428,160	\$6,428,160
Gastos de supervisión homologación de proveedores	\$418,560	\$418,560	\$418,560
Costos cursos de capacitación proveedores		\$2,142,000	\$2,856,000
Total anual plan de operaciones	\$6,846,720	\$8,988,720	\$9,702,720

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Plan de Marketing

2.1. Objetivos de Marketing

- Aumentar participación de mercado de Toyota en EE.UU. con el objetivo de alcanzar 15,6% (2011), 16,2% (2012) y 16,9% (2013).
- Incrementar las ventas con el objetivo de alcanzar un crecimiento anual de 14,7% (2011), 14,0% (2012) 13,8% (2013).
- Asegurar satisfacción del cliente de 87 (2011), 88 (2012) y 89 (2013) según el estándar de medición de The American Customer Satisfaction Index (ACSI) .

2.2. Estrategia de posicionamiento

Recuperar la confianza de los clientes y reposicionarse como la empresa que brinda vehículos confiables de calidad y seguridad.

2.3. Estrategia de segmentación

Se mantendrá la segmentación dirigida a las 3 marcas del grupo:

- Toyota: Hombres y mujeres entre 35 y 65 años de clase media alta. El consumidor de esta marca se caracteriza por buscar fuerza, potencia, seguridad, estabilidad y confort en los

- vehículos. En su gama de vehículos cuenta con opciones para su público objetivo, acorde a sus necesidades y comodidades para todos los terrenos como en zonas rurales y urbanas.
- Scion: Jóvenes de la generación Y entre los 21 a 38 años, que buscan un auto con apariencia moderna y juvenil. Son de buen nivel socioeconómico, no les importa el precio del vehículo sino el valor del mismo como artículo de moda y con tendencia hacia el futuro.
 - Lexus: Hombres y mujeres de altos ingresos que buscan diferenciarse a través del uso de vehículos de lujo y elegantes sin la necesidad de un alto costo, con gusto por la tecnología, eficiencia y cuidado del medio ambiente.

2.4. Estrategia de crecimiento

Conforme se señaló en el análisis del entorno interno y externo de Toyota y estando el diagnóstico resuelto, alineados con el modelo de la matriz Ansoff (tabla 17) se adoptarán las siguientes estrategias de marketing combinadas:

- Penetración de mercado para recuperar su participación. La estrategia estará dirigida a sus antiguos clientes, así como para captar nuevos, lo cual demandará intensificar esfuerzos en marketing para reposicionar la marca en el pensamiento de los consumidores como una empresa que ofrece vehículos de calidad y seguros.
- Desarrollo de productos para aumentar ventas mediante la mejora de los vehículos que se encuentran en el mercado alineados a las tendencias de consumo actuales y a los nuevos segmentos de mercado.

Tabla 17. Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff, 1965.

2.5. Mezcla de marketing

2.5.1. Estrategia de producto

Las estrategias de penetración de mercado estarán enfocadas en captar a clientes de la competencia y en utilizar a los clientes fieles como potenciadores de la marca. Esta estrategia estará dirigida al mercado tradicional que mantiene su interés en vehículos a gasolina y buscan estándares de bajo consumo y seguridad como principal atractivo, factores por los que los clientes identifican a Toyota y lo diferencian del resto. Las acciones que podrían acompañar esta estrategia son incluir en los paquetes de entrega de vehículos, accesorios como parte de los mismos, tales como: GPS incorporado, kit USB con información técnica, mantenimientos y seguridad en el manejo, etcétera, a un costo aproximado \$ 70 por vehículo.

En cuanto a las estrategias de desarrollo de producto, existe una creciente tendencia e interés en el mercado de EE.UU. por los vehículos con tecnología híbrida, segmento en el que Toyota tiene un portafolio atractivo y es el líder actual.

2.5.2. Estrategia de precio

Con el objeto de incrementar la participación del mercado, y teniendo como ventaja competitiva menores costos de producción que la competencia, Toyota adoptará una estrategia de precio de valor supremo según la matriz calidad—precio, conforme se muestra en la matriz de la tabla 18. Esto facilitará una estrategia de penetración de mercado, colocando los precios más bajos posibles dirigido a los segmentos que muestran su preferencia por la marca considerando que el segmento es muy sensible al factor precio. Del mismo modo, manteniendo un negocio con un producto de calidad alta, gracias a los estándares de calidad que busca el presente plan.

Tabla 18. Matriz calidad - precio

		Matriz Calidad - Precio		
		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del Producto	Alta	Estrategia Superior	Estrategia de valor alto	Estrategia de valor supremo
	Media	Estrategia de cobro en exceso	Estrategia de valor medio	Estrategia de valor bueno
	Baja	Estrategia de ganancia violenta	Estrategia de economía falsa	Estrategia de economía

Fuente: Kotler, 2013.

Se hará énfasis en los vehículos híbridos que Toyota tiene en el mercado con el fin de evitar que el crecimiento de ventas en este tipo de vehículos signifique una disminución de las ventas del

mismo modelo en su versión gasolinera. Toyota anunció, para el 2012, la entrada al mercado del modelo RAV en versión híbrido (HybridCars 2010), a fin de acelerar la recuperación de la participación y dinamizar el mercado con potencial (señales de recuperación económica), se le dará un precio de penetración a los primeros 100 vehículos en cada estado, luego de esto, regresarán los precios a su estado normal.

2.5.3. Estrategia de plaza

En el 2010 la oficina principal de ventas se encuentra en Torrance, California y cuenta con 9 oficinas regionales para la marca Toyota y Scion y 4 para la marca Lexus, como se ha mencionado en el capítulo 3, la cobertura a nivel nacional es atendida con 1.239 concesionarios para la marca Toyota y Scion que realizan una distribución de tipo selectiva y 229 concesionarios para la marca Lexus que también son de tipo selectivo y de carácter exclusivo. Se mantendrá el número de concesionarios pero incrementando los objetivos de ventas.

2.5.4. Estrategia de promoción

Mejorar la imagen de marca y acercarse a los clientes mediante las siguientes acciones:

- 1) Creación de un Comité de Comunicación compuesto por representantes de las áreas de Asuntos Corporativos, Relaciones Públicas y Marketing, cuya función será hacer frente a situaciones de emergencia con soluciones y respuestas oportunas. Se respetará la autonomía del comité para dar respuesta a hechos que afecten la imagen y reputación de la compañía.
- 2) Humanizar la marca a través de un espacio de comunicación en línea donde los clientes se puedan comunicar directamente con personal entrenado en temas relacionados a calidad, I&D y ventas, brindando respuesta oportuna a las consultas de los clientes.
- 3) Incorporar al área de medios digitales un *Social Media Team* para potenciar el uso del marketing digital y desarrollar los medios de comunicación social para acercarse a los clientes a través de la web y las plataformas donde los consumidores y la comunidad general interactúa en tiempo real (Facebook, Twitter, Digg)
- 4) Establecer una campaña de relanzamiento de marca corporativa Crece (ver anexo 8) a través de la cual se sensibilice a los clientes al mostrarles cómo los productos los han acompañado en cada una de las etapas de su vida. La difusión se haría a través de los medios de comunicación tradicionales (ATL, BTL) y no tradicionales (social media).
- 5) Establecer anualmente encuestas virtuales de satisfacción de producto y experiencias en el uso de sus vehículos (ver anexo 9).

- 6) Programa de fidelización. Con el soporte de Toyota Financial, se implementará un programa de tasas preferenciales para la renovación de vehículos a los clientes que opten por un auto nuevo en reemplazo de su vehículo Toyota.
- 7) Programa de concientización e incentivos para la adquisición de autos ecológicos. Se hará énfasis a las ventajas de un auto híbrido y las condiciones comerciales y beneficios por la compra de este tipo de vehículos.

2.5.5. Estimado de ventas

Como resultado del esfuerzo, se estima un crecimiento en las ventas de 14,7% (2011), 14% (2012) y 13,8% (2013) (ver tabla 19). El mayor volumen de ventas tiene el principal sustento en obtener una mayor participación del mercado hasta obtener, en el 2013, 16,9% de participación, cifra que Toyota alcanzó en el 2009 y que, para efectos de este análisis financiero, será considerado como un incremento marginal. Las otras variables a considerar son:

- a. Crecimiento del mercado, 0,8% (The World Bank 2010), un estudio realizado por el Centro de Investigación del Mercado (CAR 2010) establece que el crecimiento de la flota en EE.UU. seguirá al crecimiento poblacional habiendo alcanzado al 2010 la saturación del número de vehículos por familia. El crecimiento poblacional ha sido estimado en 0,8%.
- b. Reemplazo anual de vehículos por obsolescencia, el mismo estudio (CAR 2010) indica que el ratio estándar de reemplazo oscila entre 5,8% y 6,1% de la flota de vehículos (236,4 millones); sin embargo, en el periodo de crisis los consumidores manifestaron una tendencia a aumentar el número de años la tenencia de sus vehículos, habiéndose reducido el ratio de reemplazo a niveles de 4,5%. Para efectos del análisis, se considera un ratio de reemplazo de la flota de 4,8% (2011), 5,3% (2012) y 5,8% (2013).

Tabla 19. Venta proyectada anual de Toyota EE.UU. 2011-2013 / crecimiento de ventas

Concepto	2010	2011	2012	2013
Crecimiento poblacional		0,80%	0,80%	0,80%
Flota de automóviles en EE.UU. (unidades)	230.444.440	232.287.996	234.146.299	236.019.470
Venta por crecimiento mercado (unidades)		1.843.556	1.858.304	1.873.170
Reemplazo anual (%)		4,80%	5,30%	5,80%
Venta por reemplazo (unidades)		11.149.824	12.409.754	13.689.129
Total venta automóviles en EE.UU. (unidades)	11.589.844	12.993.379	14.268.058	15.562.300
Participación Toyota		15,60%	16,20%	16,90%
Venta anual de Toyota	1.767.188	2.026.967	2.311.425	2.630.029
Crecimiento de ventas		14,7%	14,0%	13,8%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.6. Presupuesto del plan de marketing

Conforme se resume en la tabla 20 y se detalla en el anexo 10, el presupuesto del plan de marketing alcanza la suma de \$ 245,9 millones (2011), \$ 206,8 millones (2012) y \$ 215,9 millones (2013).

Tabla 20. Presupuesto del plan de marketing

Presupuesto plan funcional de marketing	2011	2012	2013
Estrategia de producto	\$17,566,026	\$36,856,492	\$61,948,999
Estrategia de precio		\$4,900,000	
Estrategia de promoción	\$12,547,162	\$26,326,065	\$44,249,285
Chat en línea	\$10,000		
Social Media Team	\$61,680	\$61,680	\$61,680
Campaña Marketing CRECE	\$192,249,714	\$89,314,510	\$26,729,610
Programa de Fidelización de Clientes	\$23,525,928	\$49,361,373	\$82,967,409
Total anual plan de marketing	\$245,960,510	\$206,820,120	\$215,956,983

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Plan de Recursos Humanos

3.1. Objetivos

- A Diciembre del 2013, lograr mayor empoderamiento de Toyota EE.UU. sobre sus procesos operativos.
- Generar aprendizaje e interiorización de los colaboradores de Toyota EE.UU. con la filosofía TPS: 70% (2011), 100% (2012).
- Generar aprendizaje e interiorización de los proveedores del Tier 1 50% (2012), 100% (2013) y Tier 2 5% de los más críticos al finalizar (2013), con la filosofía TPS.

3.2. Acciones estratégicas de Recursos Humanos

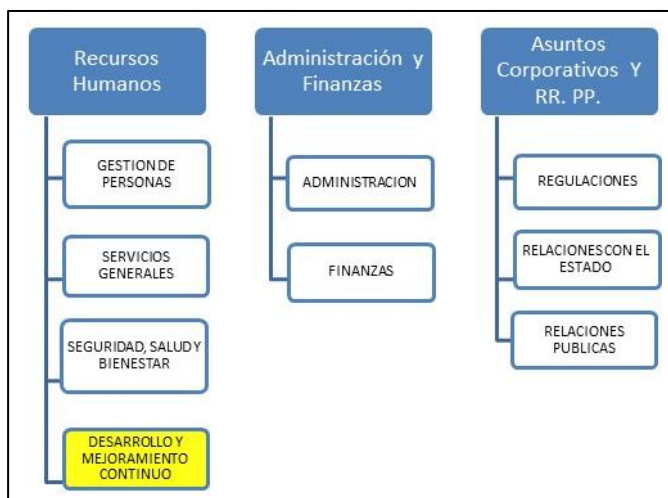
El plan de Recursos Humanos contempla los siguientes planes de acción.

3.2.1. Reestructuración orgánica funcional

Se propone una nueva organización de Toyota en EE.UU. que unifica las operaciones de producción y operaciones de ventas bajo la administración de un *country manager* (CEO), quien será responsable ante TMC en Japón por las operaciones y decisiones que en materia productiva y comercial se tomen internamente en EE.UU.

Esta gerencia de Toyota en EE.UU. tendrá como áreas de soporte a Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, y una vicepresidencia de Asuntos Corporativos y Relaciones Públicas. Las funciones encargadas al área de Recursos Humanos se indican en el organigrama del gráfico 13 en el que resalta la Subgerencia de Desarrollo y Mejoramiento Continuo, que se encargará del desarrollo del programa de capacitaciones dirigido a las plantas de producción de Toyota en EE.UU. indicado en el plan de operaciones.

Gráfico 13. Organigrama del área de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Antes de la reestructuración se realizará una medición de clima laboral a todo el personal de Toyota EE.UU. Posteriormente, a mediados del 2012, se llevará a cabo una segunda evaluación de clima para medir los efectos suscitados luego, de la reestructuración y si los indicadores de las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, poder de negociación, entre otros, han sufrido variaciones positivas y/o negativas.

3.2.2. Desarrollo del programa de capacitación para las plantas de producción

Enfocados en la necesidad de interiorizar la filosofía TPS en los colaboradores y proveedores, la Subgerencia de Desarrollo y Mejoramiento Continuo formará un equipo responsable de llevar a cabo el programa de capacitación, para lo cual designará a un jefe del programa de filosofía TPS, que incluye el programa de interiorización dirigido a las plantas y el programa de extensión dirigido a los proveedores; además, conforman el equipo un analista, un administrador de desarrollo, un administrador de planeamiento y seis coordinadores de ejecución y seguimiento.

La primera tarea del equipo es solicitar un proceso de selección de entrenadores, quienes serán especialistas en pedagogía y contarán con un perfil motivacional y de facilitación. El equipo contará con un analista de profesión psicólogo, cuyo rol será monitorear el progreso del programa mediante evaluaciones y seguimiento periódico.

Se seleccionarán 85 entrenadores considerando un ratio de un 1 entrenador por cada 40 colaboradores para los seminarios y charlas de inducción. Los entrenadores tendrán un periodo de formación de 2 meses que incluirá el seminario de un maestro especialista en TPS, viajes a las plantas de Toyota en EE.UU. y un viaje de visita y preparación a las plantas de Toyota en Japón. Luego de ello, quedarán habilitados para iniciar un proceso de capacitaciones cuyo alcance incluye en una primera etapa (mayo del 2011 - abril del 2012) a la totalidad de colaboradores de las plantas (17 mil) y, en una segunda etapa, (mayo del 2012 – diciembre del 2013) extender la capacitación a los proveedores.

El programa consta de once tópicos predefinidos por la Gerencia de Manufactura; cada colaborador debe recibir la inducción de un tópico por mes en dos días de trabajo completo dedicado a este fin. El proceso de capacitaciones debe culminar en once meses.

Para los proveedores se preparará una inducción de una semana que incluye dos horas diarias por cinco días, en la que recibirán un compendio de los once tópicos de la filosofía TPS.

La transmisión de la información, aprendizaje e interiorización de la filosofía TPS será medida a través de evaluaciones al finalizar cada módulo y se dejarán tareas de reforzamiento a los participantes ha ser entregadas al inicio del siguiente módulo. Asimismo, al finalizar el programa se realizará una evaluación escrita global y además, se realizarán entrevistas con los jefes inmediatos sobre para conocer sus apreciaciones sobre el efecto del programa en sus subordinados.

3.2.3. Sensibilización a los colaboradores, proveedores con la filosofía TPS

- Se llevará a cabo el programa de intercambio cultural donde los nuevos trabajadores realicen una pasantía por la casa matriz durante un período determinado; en paralelo, un nuevo colaborador de la matriz también laborará durante un tiempo en Toyota EE.UU.

- En cada planta (área de descanso) deberá haber un módulo de intranet donde se puedan realizar consultas interactivas e investigar acerca de la cultura y filosofía Toyota donde se acumulen puntos por colaborador que ingrese durante un determinado tiempo a la misma.
- Se premiarán los proyectos de mejora que contribuyan a concientizar a las personas (colaboradores, proveedores y distribuidores) en la filosofía TPS.

3.3. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Conforme se resume en la tabla 21 y se detalla en el anexo 11, el presupuesto del plan de Recursos Humanos alcanza la suma de \$ 6,8 millones (2011), \$ 3,8 millones (2012) y \$ 3,1 millones (2013).

Tabla 21. Presupuesto plan de Recursos Humanos

Presupuesto funcional plan de RRHH	2011	2012	2013
Gastos de personal oficina capacitación	\$1,076,880	\$1,076,880	\$1,076,880
Gastos administrativos oficina capacitación	\$26,400	\$26,400	\$26,400
Gastos útiles programa capacitación	\$1,367,680	\$1,376,880	\$1,152,000
Contratación profesor Shigeo Shingo	\$143,500	\$0	\$0
Programa preparación entrenadores	\$1,966,266	\$0	\$0
Costo de cursos de capacitación	\$1,353,200	\$507,450	\$0
Pasantía	\$728,000	\$728,000	\$728,000
Premio "Corolla"	\$160,000	\$160,000	\$160,000
Total plan RRHH	\$6,821,926	\$3,875,610	\$3,143,280

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Plan de Responsabilidad Social

4.1. Objetivos

- Ser percibida como una empresa socialmente responsable que contribuye al cuidado del medio ambiente y el bienestar de sus colaboradores, proveedores y distribuidores por sus buenas prácticas de responsabilidad social.
- Reconocer las demandas de los diversos grupos de interés (colaboradores, clientes, y proveedores) y la búsqueda de resultados por medio de la “triple línea básica”: logro de resultados económicos, sociales y medioambientales mediante un sistema de gestión integral.
- Desarrollo de campañas y/o programas de RS: 2 (2011), 2 (2012) y 1 (2013)

4.2. Acciones

- En coordinación con el área de Marketing, desarrollar campañas de comunicación que expongan los beneficios de uso de vehículos con menores emisiones de gases tóxicos y el efecto positivo que generan en el medio ambiente. Para ello, se colocarán paneles en las vías más transitadas y/o principales; avisos publicitarios en televisión y radio en horarios de mayor audiencia; asimismo, se colgarán videos en internet. El impacto será medido a través del número de encuestas, tanto presenciales (en la vía pública) como online, aplicadas y/o realizadas por la población donde los mismos expongan la contribución positiva que generan los vehículos con menores emisiones de gases en la salud y por ende, en la conservación del medio ambiente.
- Diseñar e implementar un programa de inclusión social que incorpore trabajadores discapacitados y/o especiales para que realicen labores de acuerdo a sus habilidades. La cuota de contratación de dichos colaboradores será del 2% mínimo anual. Ello, será medido a través del indicador de ingresos en selección.
- Crear un programa de educación vial y manejo responsable dirigido a adolescentes que promueva una cultura segura y de prevención basada en conocimientos de reglas de tránsito, mecánica, entre otros. Para ello, se realizarán charlas a los jóvenes, de los 02 últimos años de nivel secundaria (High School) y primer año universitario (College), en los Centros Educativos Estatales en primera instancia y luego, se continuará con las escuelas y centros de estudio superior privadas. Se espera lograr un 80% de alumnos entrenados en el tema al 2013.
- Estructurar un programa de formación técnica a la comunidad donde se impartan cursos de pintura, mecánica automotriz, etcétera, en el que se promueva el empleo de acuerdo al desempeño de los participantes. Para ello, se establecerán convenios con los institutos de enseñanza técnica superior; donde como cursos libres de la currícula de enseñanza se brinden dichos cursos a la población que se inscriba realizados por personal destacado de Toyota EE.UU., los cuáles serán auspiciados por la empresa durante 01 año. Al finalizar el período, los alumnos destacados y con mayor potencial serán convocados para realizar prácticas en las plantas con la opción de una contratación estable e incorporación laboral. El desempeño de los estudiantes será medido a través del puntaje obtenido en su record de estudios anual.

- Implementar un programa interno de uso eficiente de recursos, donde se incentive la disminución de energía, desperdicio de hojas, consumo de agua, etcétera. Ello, se realizará con los colaboradores de Toyota EE.UU., proveedores directos y distribuidores. Se premiará a la planta, proveedor y distribuidor que mensualmente haya demostrado una disminución de costos fijos y por ende, ahorro en consumo de energía y agua, compra de hojas de trabajo, etc.

4.3. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social

Se asigna un presupuesto adicional de 0,1% sobre el total ventas de los autos híbridos, el monto resultante estará dirigido a resaltar ante la comunidad la preocupación de Toyota por el cuidado del medio ambiente resaltando el desarrollo de tecnologías de menor emisión de gases, otro 0.1% dirigido al desarrollo de las 5 campañas de responsabilidad social.

Tabla 22. Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social

Presupuesto plan funcional de RS	2011	2012	2013
Promociones dirigidas a RS	\$2,520,000	\$3,024,000	\$3,628,800
Campañas de responsabilidad social	\$2,520,000	\$3,024,000	\$3,628,800
Total anual plan de RS	\$5,040,000	\$6,048,000	\$7,257,600

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Plan de Finanzas

El plan estratégico propuesto considera una inversión inicial de \$726.3 millones para el periodo 2011-2013 como resultado de la suma de los presupuestos que requiere la implementación de cada uno de los planes funcionales, los mismos que se resumen en la tabla 23.

Tabla 23. Presupuesto consolidado de planes funcionales 2011-2013

Presupuesto planes funcionales	2011	2012	2013
Presupuesto plan funcional de operaciones	\$6,846,720	\$8,988,720	\$9,702,720
Presupuesto plan funcional de marketing	\$245,960,702	\$206,822,315	\$215,978,490
Presupuesto plan funcional de RRHH	\$6,821,926	\$3,875,610	\$3,143,280
Presupuesto plan funcional de RS	\$5,040,000	\$6,048,000	\$7,257,600
Total anual planes funcionales	\$264,669,349	\$225,734,645	\$236,082,090

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.1. Objetivos

Validar las iniciativas planteadas en el plan estratégico propuesto periodo 2011-2013 mediante:

- a. Obtención de un valor actual neto (VAN) del flujo neto de fondos marginal positivo

- b. Obtención de una tasa interna de retorno (TIR) del flujo neto de fondos marginal mayor al costo de capital medio ponderado (WACC) de 5.49%

5.2. Supuestos

Con la finalidad de realizar el análisis financiero del plan estratégico propuesto, se parte de los siguientes supuestos:

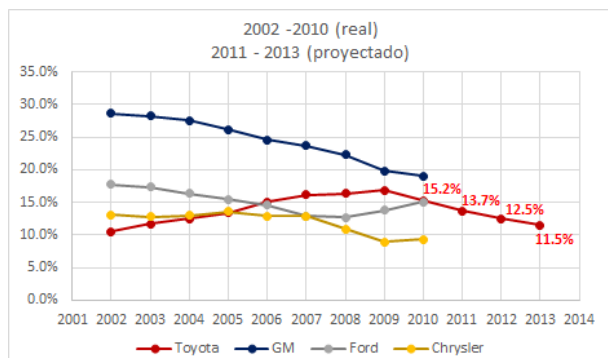
- a. Se presentará un análisis de los flujos incrementales bajo dos alternativas, la primera sin plan estratégico y la segunda con plan estratégico.
- b. La estimación de crecimiento de las ventas en el análisis “sin plan estratégico” de Toyota para el periodo 2011 – 2013 ha considerado el incremento en ventas de 0,5% anual similar al aumento del EBITDA del último año.
- c. La estimación de crecimiento de las ventas en el análisis “con plan estratégico” de Toyota para el periodo 2011 – 2013, ha considerado 3 variables para el crecimiento: (i) crecimiento poblacional de 0,8% anual; (ii) ratio de reemplazo de vehículos obsoletos sobre el total de la flota circulante en EE.UU. de 4,8%, 5,3% y 5,8% respectivamente para los tres años; (iii) respuesta positiva del mercado en su preferencia por la marca como resultado de las acciones que se llevarán a cabo en los planes funcionales.

5.3. Análisis financiero del plan estratégico

5.3.1. Análisis sin plan estratégico

Esta alternativa considera que Toyota en EE.UU. confiados en la fortaleza de su marca y reputación histórica en calidad, no implementa las acciones requeridas para afrontar los problemas que se describen en el capítulo I. El gráfico 14 muestra que ante esta alternativa, si bien existe un incremento moderado de las ventas con relación al año anterior, Toyota va perdiendo participación del mercado hasta llegar al 2013 a un nivel de participación de mercado similar al que obtuvo en el periodo 2003, ver cálculo de ventas en anexo 12.

Gráfico 14. Participación mercado venta vehículos EE.UU. sin plan estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La tabla 24 muestra los resultados que se obtendrían para el periodo 2011-2013 como flujo de fondos neto bajo esta alternativa.

	2011	2012	2013
Ventas	\$56,255	\$57,667	\$59,114
Costo de ventas	-\$51,755	-\$53,054	-\$54,385
Utilidad bruta	\$4,500	\$4,613	\$4,729
Gastos de Operación	-\$1,969	-\$2,018	-\$2,069
Utilidad operativa	\$2,531	\$2,595	\$2,660
Impuesto a la renta	-\$1,002	-\$1,028	-\$1,053
Utilidad neta	\$1,529	\$1,567	\$1,607

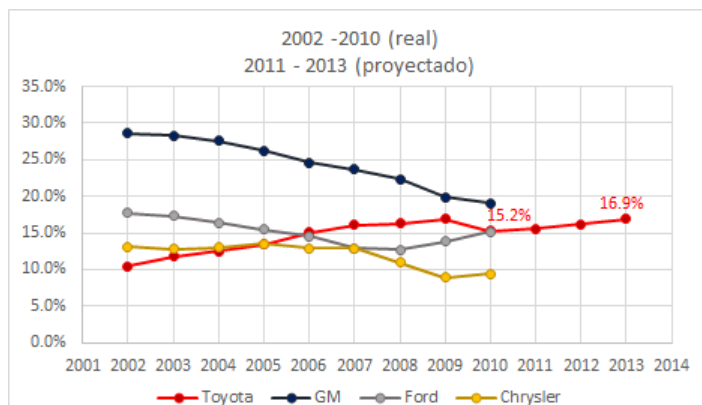
Tabla 24. Análisis de flujo sin plan estratégico (millones de dólares)

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.3.2. Análisis con plan estratégico

Esta alternativa considera que Toyota en EE.UU. implementa un plan estratégico con acciones destinadas a dar solución a los problemas identificados en el capítulo I. Las acciones de los planes funcionales descritos en capítulos anteriores permitirán a Toyota incrementar sus ventas hasta lograr una mejor participación del mercado, estimando que al cierre del 2013 debería haber alcanzado la meta de 16,9%, posición similar a la participación obtenida en el 2009 como se muestra en el gráfico 15, ver cálculo de ventas en anexo 13.

Gráfico 15. Participación mercado venta vehículos EE.UU. con plan estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Bajo esta alternativa se obtienen los resultados que se muestran en la tabla 25 para los años 2011-2013 como flujo neto de fondos.

Tabla 25. Análisis de flujo con plan estratégico (millones de dólares)

	2011	2012	2013
Ventas	\$64,204	\$74,678	\$87,986
Costo de ventas	-\$59,067	-\$68,704	-\$80,947
Utilidad bruta	\$5,136	\$5,974	\$7,039
Gastos de Operación	-\$2,247	-\$2,614	-\$3,079
Utilidad operativa (EBITDA)	\$2,889	\$3,361	\$3,959
Impuesto a la renta	-\$1,144	-\$1,331	-\$1,568
Utilidad neta	\$1,745	\$2,030	\$2,391

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Teniendo como base el flujo neto de fondos, se evaluó adicionalmente un escenario pesimista en el que la recuperación del mercado es más lenta de lo esperado y alcanzan al final del 2013 una participación de 15,8% (anexo 14). Asimismo, se evaluó un escenario optimista en el que se consideró el logro de su objetivo de participación del mercado (16,9%) un año antes (diciembre de 2012) y alcanzó una participación mayor de 17,2% para diciembre del 2013 (anexo 15).

5.3.3. Cálculo del costo de capital medio ponderado (WACC)

El costo de capital medio ponderado permitirá evaluar la viabilidad del plan propuesto, primero se calcula el costo de capital propio (COK) o también denominado costo de oportunidad, y luego sobre la base de este último se calcula el costo de capital medio ponderado (WACC).

El WACC (ver tabla 26) se halla calculando el promedio de (i) costo de la deuda y (ii) costo del capital propio de la compañía (COK). La estructura del capital de Toyota está compuesta por 36,6% de capital de los accionistas y 63,4% de financiamiento externo. Finalmente, haciendo el ajuste de acuerdo a la tasa impositiva para las ganancias de capital de la industria automotriz en EE.UU., se obtiene el WACC, cuyo resultado es de 5,49%.

Tabla 26. Costo de capital medio ponderado (WACC)

Variable		Valor	Referencia
Tasa libre de riesgo en EE.UU. (2010)	rf	3.29%	U.S. treasury bonds de 10 años.
Beta (riesgo industria automotriz 2010)	β	1.53	Damodaran
Riesgo país EE.UU. (2010)	rp	0.00%	Damodaran
Riesgo mercado (2010)	rm	7.57%	Damodaran
Prima por riesgo del negocio	$(rm - rf) \times \beta$	6.55%	
Costo de capital de los accionistas	COK	9.84%	$COK = rf + \beta (rm - rf) + rp$
Capital aportado por los accionistas	CAA	36.6%	Reporte anual TMC
Deuda financiera contraída	D	63.4%	Reporte anual TMC
Costo de la deuda financiera	Kd	4.79%	Reporte anual TMC
Tasa impuesto a la renta	T	37.93%	Damodaran
Costo promedio ponderado de capital	WACC	5.49%	$WACC = ((kd (1 - T))D) + (COK \times CAA)$

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.3.4. Resultado de análisis del flujo neto de fondos marginal (3 escenarios)

A continuación, realizamos el cálculo del flujo de capital libre proyectado sin el impacto de la estrategia y con el impacto de la estrategia propuesta, adicionalmente se realizó el cálculo del flujo neto de fondos marginal considerando un escenario pesimista y otro optimista, los resultados se encuentran en las tablas 27, 28 y 29 respectivamente.

Tabla 27. Análisis de flujo neto de fondos marginal escenario normal (millones de dólares)

Inversión	2011	2012	2013
Utilidad neta con plan estratégico escenario normal	\$1,745	\$2,030	\$2,391
Utilidad neta sin plan estratégico	\$1,529	\$1,567	\$1,607
Utilidad neta marginal	\$216	\$462	\$785
Inversión inicial	-726		
(+) depreciación	1	1	1
Flujo neto de fondos	-726	\$217	\$786

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 28. Análisis de flujo neto de fondos marginal escenario optimista (millones de dólares)

	Inversión	2011	2012	2013
Utilidad neta con plan estratégico escenario optimista		\$1,779	\$2,117	\$2,398
Utilidad neta sin plan estratégico		\$1,529	\$1,567	\$1,607
Utilidad neta marginal		\$250	\$550	\$791
Inversión inicial	-726			
(+) depreciación		1	1	1
Flujo neto de fondos	-726	\$251	\$551	\$792

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 29. Análisis de flujo neto de fondos marginal escenario pesimista (millones de dólares)

	Inversión	2011	2012	2013
Utilidad neta con plan estratégico escenario pesimista		\$1,723	\$1,955	\$2,202
Utilidad neta sin plan estratégico		\$1,529	\$1,567	\$1,607
Utilidad neta marginal		\$194	\$387	\$596
Inversión inicial	-726			
(+) depreciación		1	1	1
Flujo neto de fondos	-726	\$195	\$388	\$597

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.3.5. Análisis del VAN de los flujos netos de fondos evaluados.

Tomando como factor de descuento el costo de capital medio ponderado (WACC) obtenemos el valor presente neto y la tasa interna de retorno para cada uno de los flujos netos de fondos evaluados, los mismos que se muestran en la tabla 30.

Tabla 30. Valor Presente Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) del flujo neto de fondos marginal, los 3 escenarios (millones de dólares)

Escenarios	Normal	Optimista	Pesimista
VAN (millones de dólares)	\$536	\$646	\$299
TIR	36%	42%	24%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6. Conclusiones

Al finalizar el tercer año, las operaciones de TOYOTA en EE.UU. con el plan propuesto alcanzan los objetivos planteados del VAN y TIR conforme se muestra en la tabla 30.

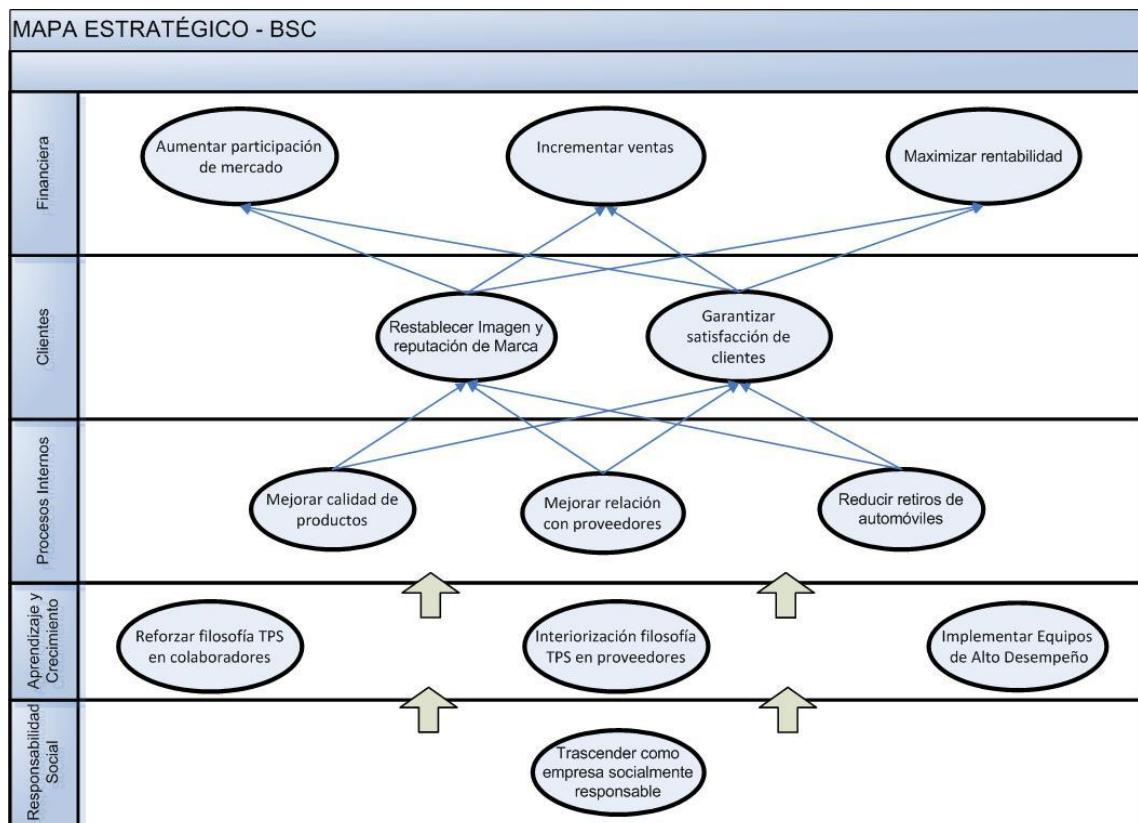
El valor actual neto económico resulta positivo incluso en el escenario pesimista.

Capítulo VII. Evaluaciones y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (BSC)

El gráfico 16 muestra el mapa estratégico de Toyota en EE.UU. al 2010, con los objetivos estratégicos, los componentes de la estrategia y su relación de dependencia entre ellos.

Gráfico 16.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el anexo 16 se muestra el Cuadro Integral de Mando o *Balance Score Card* (BSC), en el cual se detalla para cada perspectiva, los objetivos estratégicos y sus indicadores correspondientes que permitirán monitorear y controlar el logro de los objetivos del plan estratégico propuesto.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La implementación de las estrategias propuestas permite que Toyota EE.UU. refuerce sus capacidades y se consolide como empresa del sector automotriz, encaminando sus ventajas competitivas a solucionar los problemas de calidad y mantener un desarrollo sostenible.
- La nueva estructura descrita facilita alinear los objetivos de Toyota en EE.UU., partiendo de una visión y misión coherentes con los objetivos corporativos, empoderando a sus ejecutivos en la toma de decisiones y siendo más ágiles en la solución de problemas que involucren temas de calidad, seguridad y reputación de la marca.
- El aseguramiento de la calidad recuperará la confianza de sus clientes actuales y dará mayor solidez para la captación de clientes potenciales.
- El fortalecimiento de su cultura sobre la base de la filosofía TPS, tanto para sus colaboradores como proveedores, le proporcionará una mejor gestión en aspectos de manufactura que darán resultados confiables y seguros para sus clientes.

2. Recomendación

Se recomienda realizar mediciones semestrales del avance del programa de interiorización de la filosofía TPS, con la finalidad de mantener la cultura Toyota como un activo intangible que ayudará a la compañía a conseguir sus objetivos.

Bibliografía

Berman, B. (2010). Hybrid Cars: *Toyota Confirms RAV4 Hybrid for 2012*. Fecha de consulta: 20/09/2015. <<http://www.hybridcars.com/toyota-confirms-rav4-hybrid-27338/>>.

Center of Automotive Research (2015). "Contribution Of the Automotive Industry to the Economies of All Fifty States and the United States". En: *Center of Automotive Research*. Fecha de consulta: 24/07/2015. <<http://www.autoalliance.org/files/dmfile/2015-Auto-Industry-Jobs-Report.pdf>>.

Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2008). *Administración de Operaciones*. 12ª ed. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Congressional Research Service (2010). "The U.S. Motor Vehicle Industry: Confronting a New Dinamic In The Global Economy", p. 15-20. Fecha de consulta: 18/07/2015. <<https://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41154.pdf>>.

Council of Economic Advisers (2009). "Economic Analysis Of The Car Allowance Rebate System 'Cash for Clunkers'". Fecha de consulta: 17/07/2015. <https://www.whitehouse.gov/assets/documents/CEA_Cash_for_Clunkers_Report_FINAL.pdf>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Ehrhardt, M. (2012). *Finanzas Corporativas*. 2ª ed. México: Cengage Learning Latinoamérica.

United States Enviromental Protection Agency (2010). "Regulatory Announcement: EPA and NHTSA Finalize Historic National Program to Reduce Greenhouse Gases and Improve Fuel Economy for Cars and Trucks". Fecha de consulta: 4/08/2015. <<http://www3.epa.gov/otaq/climate/regulations/420f10014.pdf>>.

Forbes (2010). "*The World's most valuable brands*". Fecha de consulta: 28/07/2015. <<http://www.forbes.com/apple-google-microsoft-ibm-nike-disney-bmw-forbes-cmo-network-most-valuable-brands.html>>.

Hada, T. (2012). *Investigación de Operaciones*. 9ª ed. México: Pearson Educación.

International Labor Organization (2010). “Automotive Industry Trends and Reflections”. Fecha de consulta: 12/07/2015. <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_161519.pdf>.

Power, J.D. (2009). “Índice Servicio al Cliente Industria Automotriz 2009”. Fecha de consulta: 18/09/2015. <<http://www.autonews.com/assets/PDF/CA60189225.PDF>>.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: Pearson.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Marketing Management*. 14ª ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. 13ª ed. México: Pearson Educación.

Lean Manufacturing Japan (2010). Entrevista a professor Yasuhiro Monden sobre Toyota Production System. Fecha de consulta: 18/06/2015. <<http://www.lean-manufacturing-japan.com/interviews/toyota-production-system-part2.html>>.

Live in Motion (2006). “Toyota developing strategies to growth”. Fecha de consulta: 18/09/2015. <<https://lifeinmotion.wordpress.com/2006/12/23/%E2%80%9Ctoyota-developing-strategies-for-growth%E2%80%9D/>>.

Neff, J. (2007). “Toyota workers in Kentucky plant made more than UAW workers”. Fecha de consulta: 10/09/2015. <<http://www.autoblog.com/2007/01/31/toyota-workers-in-us-made-more-than-uaw-members-for-first-time-1/>>.

Nierdemeyer, E. (2010). “The 50 Best Selling Vehicles In America, 2010”. En: *The True About Cars*. Fecha de consulta: 18/09/2015. <<http://www.thetruthaboutcars.com/2010/11/the-50-best-selling-vehicles-in-america-year-to-date/>>.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2009). “The Automobile Industry In and Beyond the Crisis”. *OECD Economic Outlook*, núm. 86. Fecha de consulta: 12/07/2015. Disponible en: <<http://www.oecd.org/eco/outlook/44089863.pdf>>.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. 1ª ed. The Free Press, Inc.

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Grupo Editorial Patria S.A. de CV.

Reed, P. (2013). “Dealer Holdback”. En: *Edmund.Com*. Fecha de consulta: 18/09/2015. <<http://www.edmunds.com/car-buying/dealer-holdback/>>.

Saad, L. (2010). “Fewer Americans Set On Buying Foreign Cars”. En: *Gallup*. Fecha de consulta: 3/08/2015. <<http://www.gallup.com/poll/126548/fewer-americans-set-buying-foreign-cars.aspx>>.

Sawyers, A. (2007). “JM Family is Bigger than you Think”. En: *Automotive News*. Fecha de consulta: 18/09/2015. <<http://www.autonews.com/article/20070423/SUB/70419045/jm-family-is-bigger-than-you-think>>.

The Economic Times (2007). “Toyota to negotiate lower Price with Nippon Steel”. Fecha de consulta: 16/09/2015. En: *The Economic Times*. <http://articles.economictimes.indiatimes.com/2008-12-16/news/28448058_1_toyota-plans-toyota-motor-corp-nippon-steel>.

The World Bank (2010). “Population growth (annual %)”. Fecha de consulta: 2/09/2015. <data.worldbank.org/indicator/sp.POP.GROW>.

Toyota Global Site (2010). “History of Toyota”. Fecha de consulta: 14/07/2015. <http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/>.

Vogel, R. (2008). “How Globalization Works: Toyota Motor Manufacturing Texas”. En: *MR Zine*. Fecha de consulta: 16/09/2015. <<http://mrzine.monthlyreview.org/2008/vogel200808.html>>.

Woodyard, C. (2011). “Report: The two 'most American' cars are Japanese”. En: *USA Today*. Fecha de consulta: 12/09/2015. <http://content.usatoday.com/communities/driveon/post/2011/06/ranking-the-two-most-american-cars-are-from-japanese-makers/1#.VYO6vPl_Oko>.

Anexos

Anexo 1. Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Demanda creciente por tecnologías con sistemas de energía alternativa (Híbridos)	8,0%	4	0,32
2. Regulaciones sobre el medio ambiente propician desarrollo de tecnologías alternativas	6,0%	4	0,24
3. Signos de recuperación de economía en EE.UU., crecimiento del PBI	7,0%	3	0,21
4. Programa de incentivos del gobierno de EE.UU. para renovación de vehículos con menores emisiones (<i>Cash for Clunkers</i>)	5,0%	2	0,10
5. Reforma de leyes financieras en EE.UU. regula las finanzas y la estabilidad de las inversiones	4,0%	2	0,08
6. Desarrollo tecnológico favorece procesos en la industria automotriz	2,0%	3	0,06
7. Intervención del gobierno del Japón en el control del tipo de cambio	1,0%	3	0,03
Amenazas			
8. Proveedores multimarca dificulta relación e identificación con una marca	8,0%	4	0,32
9. Participación del gobierno USA en accionariado de GM y Chrysler.	7,0%	3	0,21
10. Pérdida financieras en industria automotriz en Japón por diferencia del tipo de cambio	5,0%	4	0,20
11. Modelo industrial en EE.UU. diferente al modelo industrial japonés	5,0%	4	0,20
12. Inexistencia de libre comercio entre EE.UU. y Japón	6,0%	3	0,18
13. Consumidor americano con alto grado de identificación con productos de origen nacional.	5,0%	3	0,15
14. Fluctuaciones precios del acero afecta costos de la industria automotriz	6,0%	2	0,12
15. Alta tasa de desempleo en EE.UU. mayor al 9%	5,0%	2	0,10
16. Economía inestable, baja demanda de automóviles	5,0%	2	0,10
17. Unión Sindical de Industria Automotriz en EE.UU. fuerte y consolidada	5,0%	2	0,10
18. Suministro de autos y partes desde Japón podrían ser afectados por desastres naturales	2,0%	4	0,08
19. Mayor complejidad de automóviles, aumenta costos de producción	4,0%	2	0,08
20. Inestabilidad precio del combustible	4,0%	1	0,04
Total	100,0%		2,92

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 2. Matriz VRIO

Matriz VRIO Toyota EE.UU. (Valor, Raro, Inimitable, Organizado)						
Recurso/Capacidad	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancias competitivas
Confiabilidad del producto	Intangible, reputación	SÍ	NO	SÍ	NO	Paridad competitiva
Portafolio de marcas diferentes segmentos	Tangible, físico	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Filosofía TPS	Intangible, tecnológico	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Extensión de TPS a sus proveedores	Intangible, tecnología	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva Temporal
Trascendencia cultural	Intangible, cultura	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva temporal
Espalda Financiera	Tangible Financiero	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Bajos costos de producción	Tangible, financiero	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 3. Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Filosofía Innovadora, enfocada en calidad y confiabilidad	10,0%	4	0,40
2. TPS, alto estándar de calidad	10,0%	4	0,40
3. Líderes en tecnología híbrida	9,0%	4	0,36
4. Posicionamiento alto rendimiento, menor consumo de combustible	6,0%	4	0,24
5. Remuneración del personal mayor con menores costos de Producción	4,0%	4	0,16
6. Servicio financiero propio permite adecuar tarifas a la coyuntura	4,0%	4	0,16
7. Vehículos fabricados en USA con alto (%) componentes fabricados en dicho país	4,0%	3	0,12
8. Portafolio de 3 marcas, diferentes segmentos	2,0%	3	0,06
9. Relación con proveedores permite mejor manejo precio de materia prima (acero) y suministros.	1,0%	3	0,03
10. Ubicación estratégica plantas ensamblaje y proveedores utilizando corredor bajo costo logístico.	1,0%	3	0,03
11. Participación mercado USA 16%, ocupando 2do. Lugar en EE.UU.	1,0%	3	0,03
12. Mayores ventajas competitivas para distribuidores	1,0%	3	0,03
13. Acciones para acercarse a la gente y aprender de ellos sus preferencias	1,0%	3	0,03
Debilidades			
14. Poco margen de maniobra de ejecutivos locales, decisiones importantes en Japón	9,0%	1	0,09
15. Ineficiente control a proveedores, problemas de calidad en autopartes	9,0%	1	0,09
16. Reputación de confiabilidad cuestionada por recientes retiros	9,0%	1	0,09
17. Trabajadores con poca interiorización de filosofía TPS	9,0%	1	0,09
18. Carencia de planes de contingencia para eventos críticos relacionados a calidad	6,0%	1	0,06
19. Deterioro de los resultados financieros después de crisis financiera	1,0%	2	0,02
20. Acuerdo con proveedores en Norteamérica de corto plazo	2,0%	2	0,04
21. Menor capacidad de producción que fabricantes locales	1,0%	2	0,02
Total	100%		2,55

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	TOYOTA		GM		FORD		HONDA	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Expansión global	10.0%	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Posición financiera	10.0%	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Fidelización de los clientes	5.0%	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Variedad de vehículos ofrecidos	7.0%	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Desarrollo de tecnología híbrida	5.0%	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Relaciones sindicales	3.0%	4	0.12	2	0.06	2	0.06	4	0.12
Participación en el mercado	10.0%	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Marketing y publicidad	4.0%	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Calidad del producto terminado	7.0%	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Competitividad en los precios	7.0%	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28
Crecimiento (market share)	5.0%	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Capacidad de producción	10.0%	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Servicio al cliente	5.0%	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Productividad	5.0%	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Reputación e imagen	7.0%	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
	100.0%		2.92		3.05		2.63		2.64

Nota: Los valores de las calificaciones son los siguientes, 1= Debilidad principal, 2= Debilidad menor, 3= Fortaleza menor, 4= Fortaleza principal

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 5. Matriz FODA cruzado

FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<div>1. Filosofía Innovadora, enfocada en calidad y confiabilidad</div> <div>2. TPS, alto estándar de calidad</div> <div>3. Líderes en tecnología híbrida</div> <div>4. Posicionamiento alto rendimiento, menor consumo de combustible</div> <div>5. Remuneración personal mayor con menores costos de Producción</div> <div>6. Servicio financiero propio permite adecuar tarifas a la coyuntura</div> <div>7. Vehículos fabricados en EE.UU. con alto (%) componentes fabricados en dicho país</div> <div>8. Portafolio de 3 marcas, diferentes segmentos</div> <div>9. Relación con proveedores permite mejor manejo precio de materia prima (acero) y suministros.</div> <div>10 Ubicación estratégica plantas ensamblaje y proveedores utilizando corredor . bajo costo logístico.</div> <div>11 Participación mercado 16%, ocupando 2do. lugar en EE.UU.</div> <div>.</div> <div>12 Mayores ventajas competitivas para distribuidores</div> <div>.</div> <div>13 Acciones para acercarse a la gente y aprender de ellos sus preferencias</div> <div>.</div>	<div>1. Poco margen de maniobra de ejecutivos locales, decisiones importantes en Japón</div> <div>2. Ineficiente control a proveedores, problemas de calidad en autopartes</div> <div>3. Reputación de confiabilidad cuestionada por recientes retiros</div> <div>4. Trabajadores poca interiorización de filosofía TPS</div> <div>5. Carencia de planes de contingencia para eventos críticos relacionados a calidad</div> <div>6. Deterioro de los EE.FF. después de crisis financiera</div> <div>7. Acuerdo con proveedores en Norteamérica de corto plazo</div> <div>8. Menor capacidad de producción que fabricantes locales.</div>
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<div>1. Demanda creciente por tecnologías con sistemas de energía alternativa (Híbridos)</div> <div>2. Regulaciones sobre el medio ambiente propician desarrollo de tecnologías alternativas</div> <div>3. Signos de recuperación de económica en EE.UU., crecimiento del PBI</div> <div>4. Programa de incentivos del gobierno para renovaciòn de vehículos con menores emisiones (Cash for Clunckers)</div> <div>5. Reforma de leyes financieras en EE.UU. regula las finanzas y la estabilidad de las inversiones</div> <div>6. Desarrollo tecnológico favorece procesos en la industria automotriz</div> <div>7. Intervención del gobierno del Japón en el control del tipo de cambio</div>	<div>• Mejores condiciones comerciales para los clientes. (F7, F9, F10, F13, O1, O3, O5)</div> <div>• Impulsar venta de autos híbridos (F1, F4, F6, F8, F9, F13, O1, O2, O4, O6)</div>	<div>• Cambio de la estructura y mayor empoderamiento en USA (D1, D2, D3, D7, O2, O4, O5)</div> <div>• Reforzar TPS en plantas de ensamblaje (D3, D4, O6)</div> <div>• Extender TPS hacia proveedores claves. (D1, D2, D3, D5, D7, D8, O2, O6)</div> <div>• Acciones de control a proveedores para aseguramiento de la calidad (D1, D2, D3, D5, D7, O6)</div> <div>• Reforzamiento de imagen y reputación de marca corporativa (D3, D5, O3, O2, O6)</div> <div>• Programa de fidelización, captación y retención de clientes (D3, D5, D6, D7, O6)</div> <div>• Establecer sociedades con proveedores exclusivos reforzar acuerdos largo plazo (D1, D2, D3, D5, D7, O3, O6)</div>
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<div>1. Proveedores multimarca dificulta relación e identificación con una marca</div> <div>2. Participación del gobierno USA en accionariado de GM y Chrysler.</div> <div>3. Pérdida financieras en industria automotriz en Japón por diferencia del tipo de cambio</div> <div>4. Modelo industrial en los EE.UU. diferente al modelo industrial japones</div> <div>5. Inexistencia de libre comercio entre EE.UU. y Japón</div> <div>6. Consumidor americano con alto grado de identificaciomm con productos de origen nacional.</div> <div>7. Fluctuaciones precios del acero afecta costos de la industria automotriz</div> <div>8. Alta tasa de desempleo en EE.UU. mayor al 9%</div> <div>9. Economía inestable, baja demanda de automóviles</div> <div>10. Union Sindical de Industria Automortriz en EE.UU. fuerte y consolidada</div> <div>11. Suministro de autos y partes desde japon podrian ser afectados por desastres naturales</div> <div>12. Mayor complejidad de automóviles, aumenta costos de producciòn</div> <div>13. Inestabilidad precio del combustible</div>	<div>• Programa de incentivos para renovación de autos. (F7, F9, F11, F12, F13, A9)</div>	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 6. Alineamiento de iniciativas estratégicas

Definición de los problemas Toyota EE.UU.

Problemas	Priorización e impacto relativo sobre la situación de Toyota en EE.UU.
Rápido crecimiento, descuido calidad	4
Estructura dependiente de Japón con escasa autonomía	3
Filosofía de trabajo no interiorizada	2
Imagen y reputación cuestionada	1

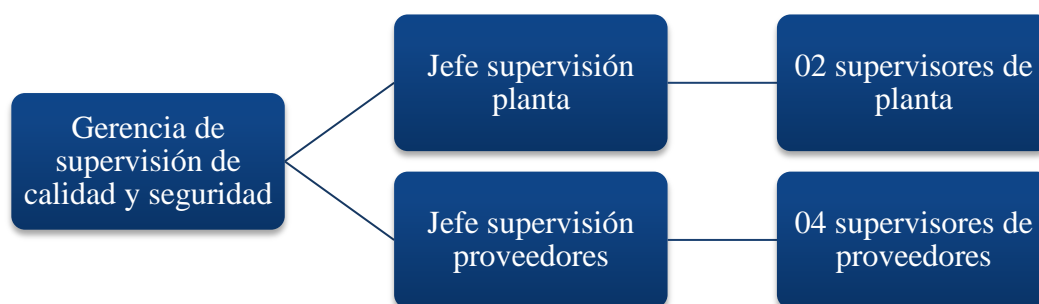
Alineación de iniciativas estratégicas a los objetivos planteados. Las iniciativas estratégicas tienen una primera evaluación sobre su impacto sobre los problemas que afronta Toyota EE.UU. de acuerdo a la valoración siguiente:

Iniciativas estratégicas	Valoración impacto sobre los problemas
Si resuelven problema N° 1	4
Si resuelven problema N° 2	3
Si resuelven problema N° 3	2
Si resuelven problema N° 4	1

N°	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	Impacto sobre los problemas	OBJETIVOS								Evaluación	Ponderación grado de impacto
			EBITDA	Crecimiento en ventas	Mejorar calidad de productos	Mejorar relación con proveedores	Elevar índice satisfacción clientes	Recuperar reputación, imagen y confianza	Interiorizar filosofía TPS Proveed. y Colabor.	Aumentar participación de mercado		
IE-01	Mejores condiciones comerciales para los clientes.	1	1	1			1	1		1	5	5
IE-02	Impulsar venta de autos híbridos	1	1	1			1	1		1	5	5
IE-03	Cambio de la estructura y mayor empoderamiento en USA	2		1	1	1	1	1	1		6	12
IE-04	Reforzar TPS en plantas de ensamblaje	3	1	1	1		1	1	1		6	18
IE-05	Extender TPS hacia proveedores claves.	4	1	1	1	1	1	1	1		7	28
IE-06	Acciones de control a proveedores para aseguramiento de la calidad	4	1	1	1	1	1	1	1		7	28
IE-07	Reforzamiento de imagen y reputación de marca corporativa	1	1	1			1	1		1	5	5
IE-08	Programa de fidelización, captación y retención de clientes	1	1	1			1	1		1	5	5
IE-09	Establecer sociedades con proveedores exclusivos reforzar acuerdos LP	4	1	1	1	1		1	1		6	24
IE-10	Programa de incentivos para renovación de autos.	1	1	1			1	1		1	5	5

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 7. Presupuesto detallado del plan funcional de operaciones



Gasto mensual equipo homologación proveedores

Posición	Cantidad	Remuneración mes	%	Costo laboral	Total mensual
Jefe de Supervisión	1	\$ 12.000	26%	\$ 3.120	\$ 15.120
Jefe de Supervisión planta	1	\$ 8.000	26%	\$ 2.080	\$ 10.080
Jefe de Supervisión proveedores	1	\$ 8.000	26%	\$ 2.080	\$ 10.080
Supervisor Planta	2	\$ 4.000	32%	\$ 1.280	\$ 10.560
Supervisor proveedores	4	\$ 4.000	32%	\$ 1.280	\$ 21.120
					\$ 66,960
Plantas					8
Total planilla mensual					\$ 535.680

Gasto ejecución homologación proveedores

Viajes de supervisión	Proveedores Tier 1	Proveedores Tier 2
Total supervisores	4	4
Tickets aéreos	\$ 450	\$ 450
Hotel	\$ 180	\$ 180
Viáticos	\$ 120	\$ 120
Traslados internos	\$ 70	\$ 70
Días	4	4
Semanas	4	4
Total tickets aéreos	\$ 7.200	\$ 7.200
Total hotel	\$ 11.520	\$ 11.520
Total viáticos	\$ 7.680	\$ 7.680
Traslados internos	\$ 4.480	\$ 4.480
Materiales y no previstos	\$ 4.000	\$ 4.000
Total mensual	\$ 34.880	\$ 34.880

Gasto mensual ejecución capacitación TPS proveedores

Viajes de capacitación	Proveedores
Total entrenadores	85
Tickets aéreos	\$ 450
Hotel	\$ 180
Viáticos	\$ 120
Traslados Internos	\$ 70
Días	5
Horas de capacitación	10
Costo por hora	\$ 50
Total tickets aéreos	\$ 38.250
Total hotel	\$ 76.500
Total viáticos	\$ 51.000
Traslados Internos	\$ 29.750
Total costo capacitación	\$ 42.500
Total costo entrenamiento	\$ 238.000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 8. Campaña Crece

CRECE CRECEMOS CONTIGO Y TE ACOMPAÑAMOS MIENTRAS VAS HACIENDO TU CAMINO

QUIERO SER EL ORGULLO DE MI FAMILIA - ingresaste a la Universidad y elegiste tu 1er auto

17 AÑOS



CUANDO TU ESFUERZO RINDIÓ FRUTOS - A los 2 años de haber conseguido tu primer trabajo

22 AÑOS



TE ENAMORASTE : Somos tu cómplice en la conquista

27 AÑOS



CRECE CRECEMOS CONTIGO Y TE ACOMPAÑAMOS MIENTRAS VAS HACIENDO TU CAMINO

ENCONTRASTE A TU MEDIA NARANJA – Queremos ser parte de ese compromiso

29 AÑOS



ERES PADRE : Vamos seguros en los momentos más felices de tu vida

32 AÑOS



TE PROMOVIERON, YA ERES GERENTE - Lexus te acompaña en tus éxitos y alegrías de por vida

40 AÑOS



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 9. Encuesta de satisfacción

A. Encuesta de satisfacción al comprar un vehículo 0 km.

Si usted compró un vehículo 0 km complete la siguiente encuesta.

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el vehículo adquirido?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la actitud del vendedor que lo/la atendió?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al conocimiento que ha demostrado el vendedor sobre el producto que ha comprado y la operación en general?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

4. ¿El concesionario le ha ofrecido realizar una prueba de manejo de algún vehículo?

- ☐ Sí
- ☐ No

6. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la facilidad de comunicarse y realizar consultas administrativas?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la explicación de los trámites administrativos y sus tiempos?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho

- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la entrega de su vehículo OKm en cuanto a las condiciones técnicas y la limpieza?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

9. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la explicación del funcionamiento del vehículo, garantía, etc?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al cumplimiento de la fecha y hora acordada de entrega del vehículo?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

B. Encuesta de satisfacción si realizó algún servicio en nuestros talleres

Si usted realizó un servicio de su vehículo en nuestro taller, complete la siguiente encuesta.

1. ¿Se encuentra usted satisfecho con los servicios prestados durante su última visita al taller?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción por el tiempo de espera durante la recepción de su vehículo?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción por la explicación de los trabajos a realizar?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación a la explicación de los trabajos realizados?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

5. ¿Está conforme con el tiempo que le tomó al taller terminar el trabajo?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

6. ¿Al momento de solicitar el turno, tuvieron en cuenta su preferencia horaria?

- ☐ Sí
- ☐ No

7. ¿Le han ofrecido movilidad para retornar a su lugar de origen cuando dejó su vehículo en el taller?

- ☐ Sí
- ☐ No

8. ¿Le explicaron los trabajos realizados?

- ☐ Sí
- ☐ No

9. ¿Antes de dejar su vehículo, el asesor de servicios realizó junto a usted la revisión general del vehículo?

- ☐ Sí
- ☐ No

10. ¿Le informaron el presupuesto?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No Necesariamente - Garantía

11. ¿Se respetó el presupuesto?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Más Bajo

12. ¿Fueron realizados los trabajos solicitados?

- ☐ Sí
- ☐ No - Mal diagnóstico
- ☐ No - Volvió la falla
- ☐ No - Falta la pieza
- ☐ No - Falló el repuesto
- ☐ No - Trabajo inadecuado
- ☐ No - Dañaron el auto

13. ¿Hay alguna cosa que podría mejorar? Tiene sugerencias?

C. Encuesta de satisfacción luego de 1 año o más de uso de su vehículo

1- Usted adquirió su vehículo hace:_____ años.

2- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el vehículo adquirido?

- ☐ Sumamente Satisfecho
- ☐ Bastante Satisfecho
- ☐ Algo Satisfecho
- ☐ Poco Satisfecho
- ☐ Nada Satisfecho

2. ¿Cuántas veces lo ha llevado a revisión por algún desperfecto presentado en el tiempo que lo tiene?

- ☐ Nunca ha fallado
- ☐ 1 vez
- ☐ 2 a 4 veces
- ☐ Más de 5 veces

3. Las fallas presentadas fueron por:

Detallar el desperfecto por el que fue atendido.

Fuente: Elaboración propia (2015) tomando como referencia Encuesta de Satisfacción – Autostadt.

Anexo 10. Presupuesto detallado del plan funcional de Marketing

Estrategia de producto

Periodo	Venta vehículos adicionales con plan estratégico	Accesorios adicionales	Presupuesto
2011	250.943	\$ 70	\$ 17.566.026
2012	526.521	\$ 70	\$ 36.856.492
2013	884.986	\$ 70	\$ 61.948.999

Estrategia de precio

Periodo	Cantidad híbridos que aplican	Descuento	Presupuesto
2011			
2012	4.900	\$ 1.000	\$ 4.900.000
2013			

Incentivos estrategia de promoción

Periodo	Venta vehículos adicionales con plan estratégico	Incentivo	Presupuesto
2011	250.943	\$ 50	\$ 12.547.162
2012	526.521	\$ 50	\$ 26.326.065
2013	884.986	\$ 50	\$ 44.249.285

Social media team



Planilla	Cantidad	Remuneración mes	Costo laboral	Total mensual
Gerente de Medios Digitales y Social Media	1	\$ 12.000	\$ 3.120	\$ 15.120
Coordinador Sr. de Medios Digitales	1	\$ 8.000	\$ 2.080	\$ 10.080
Coordinador Sr. de Social Media	1	\$ 8.000	\$ 2.080	\$ 10.080
Especialista de Medios Digitales	2	\$ 5.000	\$ 1.600	\$ 13.200
Especialista de Social Media	2	\$ 5.000	\$ 1.600	\$ 13.200
Total planilla mensual				\$ 61.680

Campaña de marketing Crece

Medio	2011	2012	2013
TV	\$ 89.891.504	\$ 41.761.392	\$ 12.498.145
Revistas	\$ 14.247.663	\$ 6.619.115	\$ 1.980.936
Periódicos	\$ 1.218.550	\$ 566.109	\$ 169.422
Internet	\$ 10.498.278	\$ 4.877.243	\$ 1.459.637
Otros Medios (Vallas, Paneles, etc.)	\$ 76.393.719	\$ 35.490.651	\$ 10.621.469
Total inversión	\$ 192.249.714	\$ 89.314.510	\$ 26.729.610

Programa fidelización de clientes

Concepto	2011	2012	2013
Proyección (Unid)	250.943	526.521	884.986
Reemplazan Toyota x Toyota	25%	25%	25%
Reemplazan Toyota x Toyota	62.736	131.630	221.246
Precio promedio	25.000	25.000	25.000
Total venta Toyota x Toyota	\$ 1.568.395.197	\$ 3.290.758.187	\$ 5.531.160.605
Descuento tasa preferencial 1.5%	23.525.928	49.361.373	82.967.409

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Presupuesto detallado del plan funcional de Recursos Humanos

Implementación oficina capacitación

Posiciones	Cantidad	Remuneración anual	Gastos personal	Total gastos personal	Subtotal	Costo mensual
Jefe del Programa de Filosofía TPS	1	\$ 300.000	26%	\$ 78.000	\$ 378.000	\$ 31.500
Administrador de Desarrollo	1	\$ 150.000	26%	\$ 39.000	\$ 189.000	\$ 15.750
Administrador de Planificación y Ejecución	1	\$ 150.000	26%	\$ 39.000	\$ 189.000	\$ 15.750
Analista (Psicólogo)	1	\$ 120.000	26%	\$ 31.200	\$ 151.200	\$ 12.600
Coordinadores de Desarrollo	3	\$ 48.000	32%	\$ 15.360	\$ 94.080	\$ 7.840
Coordinador de Planeamiento	1	\$ 60.000	26%	\$ 15.600	\$ 75.600	\$ 6.300
Coordinador de Ejecución y Seguimiento	2	\$ 48.000	32%	\$ 15.360	\$ 78.720	\$ 6.560
Mensual						\$ 89.740
Anual						\$ 1.076.880

Gastos administrativos oficina capacitación mensual	\$ 2.200
Gastos útiles programa capacitación plantas mensual	\$ 170.960
Gastos útiles programa capacitación proveedores mensual	\$ 8.000

Contratación especialista seminario TPS

Tickets aéreos	\$ 8.000
Hotel	\$ 600
Días	5
Honorarios	\$ 125.000
Total tickets aéreos	\$ 8.000
Traslados internos	\$ 600
Total hotel	\$ 3.000
Honorarios	\$ 125.000
Contratación auditorium	\$ 7.500
Total contratación especialista TPS	\$ 143.500

Pasantía

Viajes de preparación	Planta 1	Planta 2		Planta 4	Planta 5	Planta 6	Planta 7	Planta 8
Total personas	5	5	5	5	5	5	5	5
Tickets aéreos	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500
Hotel	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Viáticos	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Traslados internos	\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90
Días	30	30	30	30	30	30	30	30
Total tickets aéreos	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500
Total hotel	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500
Total viáticos	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Traslados internos	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
	\$ 91.000	\$ 91.000	\$ 91.000	\$ 91.000	\$ 91.000	\$ 91.000	\$ 91.000	\$ 91.000

Premio Corolla

Premio Corolla	Planta 1	Planta 2	Planta 3	Planta 4	Planta 5	Planta 6	Planta 7	Planta 8
	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000

Cronograma preparación entrenadores

Selección	8 semanas
Seminario TPS Shingo	1 semana
Viaje plantas Toyota	1 semana
Viaje plantas Toyota	1 semana
Reunión equipos de trabajo	1 semana
Viaje Japón	2 semanas
Preparación cursos	1 semana

Gastos preparación entrenadores

Gastos viajes de preparación	USA-1	USA-2	USA-3	USA-4	Japon-1	USA-5
Personal administrativo	10	10	10	10	10	10
Entrenadores	85	85	85	85	85	85
Supervisores						
Total personas	95	95	95	95	95	95
Tickets aéreos		\$ 450	\$ 450		\$ 3.500	
Hotel	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 250	\$ 180
Viáticos	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 180	\$ 120
Traslados internos	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 90	\$ 70
Días	5	5	5	5	10	5
Total tickets aéreos	\$ 0	\$ 42.750	\$ 42.750	\$ 0	\$ 332.500	\$ 0
Total hotel	\$ 85.500	\$ 85.500	\$ 85.500	\$ 85.500	\$ 237.500	\$ 85.500
Total viáticos	\$ 57.000	\$ 57.000	\$ 57.000	\$ 57.000	\$ 171.000	\$ 57.000
Traslados internos	\$ 51.000	\$ 51.000	\$ 51.000	\$ 51.000	\$ 153.000	\$ 51.000
Alquiler salón de capacitaciones	\$ 4.266			\$ 7.500		\$ 7.500
	\$ 197.766	\$ 236.250	\$ 236.250	\$ 201.000	\$ 894.000	\$ 201.000

Recursos Humanos

	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sept-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12
Gastos viajes de capacitación a plantas	Curso-1	Curso-2	Curso-3	Curso-4	Curso-5	Curso-6	Curso-7	Curso-8	Curso-9	Curso-10	Curso-11
Personal administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entrenadores	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Total entrenadores	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Tickets aéreos	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Hotel	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Viáticos	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Traslados Internos	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Días	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Horas de capacitación	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Costo por hora	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Total tickets aéreos	\$ 38.250	\$ 38.250	\$ 38.250	\$ 38.250	\$ 38.250	\$ 38.250	\$ 38.250	\$ 38.250	\$ 38.250	\$ 38.250	\$ 38.250
Total hotel	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 30.600
Total viáticos	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400
Traslados Internos	\$ 11.900	\$ 11.900	\$ 11.900	\$ 11.900	\$ 11.900	\$ 11.900	\$ 11.900	\$ 11.900	\$ 11.900	\$ 11.900	\$ 11.900
Total costo capacitación	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 68.000
Total costo entrenamiento	\$ 169.150	\$ 169.150	\$ 169.150	\$ 169.150	\$ 169.150	\$ 169.150	\$ 169.150	\$ 169.150	\$ 169.150	\$ 169.150	\$ 169.150
								\$ 1.353.200			\$ 507.450

Fuente: Elaboración propia, 2105.

Anexo 12: Proyección de venta de vehículos sin plan estratégico

Year	Total market U.S.A.	Toyota Camry	Toyota Corolla	Toyota RAV4	Toyota Prius	Toyota Tacoma	Toyota Sienna	Toyota Tundra	Toyota Highlander	Otros TOYOTA	Lexus	Scion	TMC	TMC market share
		U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales
2002	16,848,180	434,145	259,732	86,601	20,119	151,960	80,915	99,333	113,134	276,079	234,109	10,898	1,767,025	10.5%
2003	16,675,648	413,296	325,477	73,204	24,627	154,154	105,499	101,316	120,174	277,913	259,755	99,259	1,954,674	11.7%
2004	16,913,361	426,990	333,161	70,314	53,991	152,933	159,119	112,484	133,077	230,794	287,927	156,485	2,117,275	12.5%
2005	16,997,203	431,703	341,290	70,518	107,897	168,831	161,380	126,529	137,409	255,358	302,895	173,034	2,276,844	13.4%
2006	16,560,989	448,445	387,388	152,047	106,971	178,351	163,269	124,508	129,794	356,283	322,434	130,181	2,499,671	15.1%
2007	16,154,064	473,108	371,390	172,752	181,221	173,238	138,162	196,555	127,878	327,163	329,177	113,904	2,604,548	16.1%
2008	13,245,718	436,617	351,007	137,020	158,884	144,655	115,944	137,249	104,661	257,632	260,087	57,961	2,161,717	16.3%
2009	10,431,510	356,824	296,874	149,088	139,682	111,824	84,064	79,385	83,118	195,352	215,975	45,678	1,757,864	16.9%
2010	11,589,844	327,804	266,082	170,877	140,928	106,198	98,337	93,309	92,121	192,932	229,329	49,271	1,767,188	15.2%
		18.55%	15.06%	9.67%	7.97%	6.01%	5.56%	5.28%	5.21%	10.92%	12.98%	2.79%		
Proyección venta de unidades														
2011	12,993,379	329,443	267,412	171,731	141,633	106,729	98,829	93,776	92,582	193,897	230,476	49,517	1,776,024	13.7%
2012	14,268,058	331,090	268,749	172,590	142,341	107,263	99,323	94,244	93,045	194,866	231,628	49,765	1,784,904	12.5%
2013	15,562,300	332,746	270,093	173,453	143,053	107,799	99,819	94,716	93,510	195,840	232,786	50,014	1,793,829	11.5%
Precios														
2011		25,900	21,900	28,600	31,000	23,000	30,000	39,000	40,200	25,000	60,000	22,000		
2012		26,418	22,338	29,172	31,620	23,460	30,600	39,780	41,004	25,500	61,200	22,440		
2013		26,946	22,785	29,755	32,252	23,929	31,212	40,576	41,824	26,010	62,424	22,889		
Proyección ventas en USD														
2011	USD	8,532,574,218	5,856,331,779	4,911,517,611	4,390,611,840	2,454,766,770	2,964,860,550	3,657,246,255	3,721,780,521	4,847,416,500	13,828,538,700	1,089,381,810	56,255,026,554	
2012	USD	8,746,741,831	6,003,325,707	5,034,796,703	4,500,816,197	2,516,381,416	3,039,278,550	3,749,043,136	3,815,197,212	4,969,086,654	14,175,635,021	1,116,725,293	57,667,027,721	
2013	USD	8,966,285,051	6,154,009,182	5,161,170,100	4,613,786,684	2,579,542,589	3,115,564,441	3,843,144,119	3,910,958,662	5,093,810,729	14,531,443,460	1,144,755,098	59,114,470,116	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de data histórica de la base de datos de TTAC 2010

Anexo 13. Proyección de venta de vehículos con plan estratégico, escenario normal

Año	Total market U.S.A.	Toyota Camry	Toyota Corolla	Toyota RAV4	Toyota Prius	Toyota Tacoma	Toyota Sienna	Toyota Tundra	Toyota Highland	Otros Toyota	Lexus	Scion	TMC	TMC market share
		US Sales	US Sales	US Sales	US Sales	US Sales	US Sales	US Sales	US Sales	US Sales	US Sales	US Sales	US Sales	US Sales
2002	16.848.180	434.145	259.732	86.601	20.119	151.960	80.915	99.333	113.134	276.079	234.109	10.898	1.767.025	10,5%
2003	16.675.648	413.296	325.477	73.204	24.627	154.154	105.499	101.316	120.174	277.913	259.755	99.259	1.954.674	11,7%
2004	16.913.361	426.990	333.161	70.314	53.991	152.933	159.119	112.484	133.077	230.794	287.927	156.485	2.117.275	12,5%
2005	16.997.203	431.703	341.290	70.518	107.897	168.831	161.380	126.529	137.409	255.358	302.895	173.034	2.276.844	13,4%
2006	16.560.989	448.445	387.388	152.047	106.971	178.351	163.269	124.508	129.794	356.283	322.434	130.181	2.499.671	15,1%
2007	16.154.064	473.108	371.390	172.752	181.221	173.238	138.162	196.555	127.878	327.163	329.177	113.904	2.604.548	16,1%
2008	13.245.718	436.617	351.007	137.020	158.884	144.655	115.944	137.249	104.661	257.632	260.087	57.961	2.161.717	16,3%
2009	10.431.510	356.824	296.874	149.088	139.682	111.824	84.064	79.385	83.118	195.352	215.975	45.678	1.757.864	16,9%
2010	11.589.844	327.804	266.082	170.877	140.928	106.198	98.337	93.309	92.121	192.932	229.329	49.271	1.767.188	15,2%
		18,55%	15,06%	9,67%	7,97%	6,01%	5,56%	5,28%	5,21%	10,92%	12,98%	2,79%		
Proyección venta de unidades														
2011	12.993.379	375.992	305.196	195.996	161.645	121.809	112.793	107.026	105.663	221.293	263.041	56.514	2.026.967	15,6%
2012	14.268.058	428.757	348.027	223.502	184.329	138.904	128.622	122.045	120.491	252.349	299.955	64.445	2.311.425	16,2%
2013	15.562.300	487.856	395.998	254.309	209.737	158.050	146.351	138.868	137.100	287.132	341.300	73.328	2.630.029	16,9%
Precios														
2011		25.900	21.900	28.600	31.000	23.000	30.000	39.000	40.200	25.000	60.000	22.000		
2012		26.418	22.338	29.172	31.620	23.460	30.600	39.780	41.004	25.500	61.200	22.440		
2013		26.946	22.785	29.755	32.252	23.929	31.212	40.576	41.824	26.010	62.424	22.889		
Proyección ventas en US\$														
2011	US\$	9.738.183.951	6.683.801.944	5.605.490.295	5.010.983.164	2.801.612.943	3.383.780.403	4.173.996.718	4.247.649.351	5.532.332.021	15.782.441.523	1.243.305.969	64.203.578.281	
2012	US\$	11.326.906.261	7.774.221.401	6.519.990.118	5.828.492.958	3.258.678.142	3.935.822.493	4.854.957.536	4.940.626.124	6.434.896.539	18.357.245.724	1.446.143.371	74.677.980.666	
2013	US\$	14.460.548.473	9.022.724.124	7.567.069.303	6.764.521.011	3.782.006.244	4.567.896.734	5.634.640.464	5.734.067.016	7.468.310.103	21.305.331.467	1.678.387.070	87.985.502.011	

Fuente: TTAC, 2010. Elaboración propia, 2015.

Anexo 14. Proyección de venta de vehículos con plan estratégico, escenario pesimista

Año	Total market U.S.A.	Toyota Camry	Toyota Corolla	Toyota RAV4	Toyota Prius	Toyota Tacoma	Toyota Sienna	Toyota Tundra	Toyota Highlander	Otros TOYOTA	Lexus	Scion	TMC	TMC <i>market share</i>
		U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales
2002	16,848,180	434,145	259,732	86,601	20,119	151,960	80,915	99,333	113,134	276,079	234,109	10,898	1,767,025	10.5%
2003	16,675,648	413,296	325,477	73,204	24,627	154,154	105,499	101,316	120,174	277,913	259,755	99,259	1,954,674	11.7%
2004	16,913,361	426,990	333,161	70,314	53,991	152,933	159,119	112,484	133,077	230,794	287,927	156,485	2,117,275	12.5%
2005	16,997,203	431,703	341,290	70,518	107,897	168,831	161,380	126,529	137,409	255,358	302,895	173,034	2,276,844	13.4%
2006	16,560,989	448,445	387,388	152,047	106,971	178,351	163,269	124,508	129,794	356,283	322,434	130,181	2,499,671	15.1%
2007	16,154,064	473,108	371,390	172,752	181,221	173,238	138,162	196,555	127,878	327,163	329,177	113,904	2,604,548	16.1%
2008	13,245,718	436,617	351,007	137,020	158,884	144,655	115,944	137,249	104,661	257,632	260,087	57,961	2,161,717	16.3%
2009	10,431,510	356,824	296,874	149,088	139,682	111,824	84,064	79,385	83,118	195,352	215,975	45,678	1,757,864	16.9%
2010	11,589,844	327,804	266,082	170,877	140,928	106,198	98,337	93,309	92,121	192,932	229,329	49,271	1,767,188	15.2%
		18.55%	15.06%	9.67%	7.97%	6.01%	5.56%	5.28%	5.21%	10.92%	12.98%	2.79%		
Proyección venta de unidades														
2011	12,993,379	371,171	301,284	193,483	159,572	120,248	111,347	105,653	104,308	218,456	259,668	55,789	2,000,980	15.4%
2012	14,268,058	412,877	335,137	215,224	177,502	133,759	123,858	117,525	116,029	243,003	288,846	62,058	2,225,817	15.6%
2013	15,562,300	456,102	370,223	237,756	196,085	147,763	136,825	129,829	128,176	268,443	319,086	68,555	2,458,843	15.8%
Precios														
2011		25,900	21,900	28,600	31,000	23,000	30,000	39,000	40,200	25,000	60,000	22,000		
2012		26,418	22,338	29,172	31,620	23,460	30,600	39,780	41,004	25,500	61,200	22,440		
2013		26,946	22,785	29,755	32,252	23,929	31,212	40,576	41,824	26,010	62,424	22,889		
Proyección ventas en USD														
2011	USD	9,613,335,439	6,598,112,175	5,533,625,035	4,946,739,790	2,765,694,828	3,340,398,603	4,120,483,940	4,193,192,308	5,461,404,687	15,580,102,529	1,227,366,149	63,380,455,483	
2012	USD	10,907,391,214	7,486,287,275	6,278,509,002	5,612,622,848	3,137,986,359	3,790,051,289	4,675,144,294	4,757,639,971	6,196,567,037	17,677,347,734	1,392,582,506	71,912,129,530	
2013	USD	12,290,299,401	8,435,446,223	7,074,538,165	6,324,226,744	3,535,840,157	4,270,578,012	5,267,888,718	5,360,843,720	6,982,207,079	19,918,593,916	1,569,142,941	81,029,605,076	

Fuente: TTAC, 2010. Elaboración propia, 2015.

Anexo 15. Proyección de venta de vehículos con plan estratégico, escenario optimista

Año	Total market U.S.A.	Toyota Camry	Toyota Corolla	Toyota RAV4	Toyota Prius	Toyota Tacoma	Toyota Sienna	Toyota Tundra	Toyota Highlander	Otros TOYOTA	Lexus	Scion	TMC	TMC <i>market share</i>
		U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales	U.S. Sales
2002	16,848,180	434,145	259,732	86,601	20,119	151,960	80,915	99,333	113,134	276,079	234,109	10,898	1,767,025	10.5%
2003	16,675,648	413,296	325,477	73,204	24,627	154,154	105,499	101,316	120,174	277,913	259,755	99,259	1,954,674	11.7%
2004	16,913,361	426,990	333,161	70,314	53,991	152,933	159,119	112,484	133,077	230,794	287,927	156,485	2,117,275	12.5%
2005	16,997,203	431,703	341,290	70,518	107,897	168,831	161,380	126,529	137,409	255,358	302,895	173,034	2,276,844	13.4%
2006	16,560,989	448,445	387,388	152,047	106,971	178,351	163,269	124,508	129,794	356,283	322,434	130,181	2,499,671	15.1%
2007	16,154,064	473,108	371,390	172,752	181,221	173,238	138,162	196,555	127,878	327,163	329,177	113,904	2,604,548	16.1%
2008	13,245,718	436,617	351,007	137,020	158,884	144,655	115,944	137,249	104,661	257,632	260,087	57,961	2,161,717	16.3%
2009	10,431,510	356,824	296,874	149,088	139,682	111,824	84,064	79,385	83,118	195,352	215,975	45,678	1,757,864	16.9%
2010	11,589,844	327,804	266,082	170,877	140,928	106,198	98,337	93,309	92,121	192,932	229,329	49,271	1,767,188	15.2%
		18.55%	15.06%	9.67%	7.97%	6.01%	5.56%	5.28%	5.21%	10.92%	12.98%	2.79%		
Proyección venta de unidades														
2011	12,993,379	383,222	311,066	199,765	164,753	124,152	114,962	109,084	107,695	225,549	268,099	57,601	2,065,947	15.9%
2012	14,268,058	447,284	363,065	233,159	192,294	144,906	134,179	127,319	125,698	263,253	312,916	67,230	2,411,302	16.9%
2013	15,562,300	496,517	403,028	258,823	213,460	160,855	148,949	141,333	139,533	292,229	347,359	74,630	2,676,716	17.2%
Precios														
2011		25,900	21,900	28,600	31,000	23,000	30,000	39,000	40,200	25,000	60,000	22,000		
2012		26,418	22,338	29,172	31,620	23,460	30,600	39,780	41,004	25,500	61,200	22,440		
2013		26,946	22,785	29,755	32,252	23,929	31,212	40,576	41,824	26,010	62,424	22,889		
Proyección ventas en USD														
2011	USD	9,925,456,719	6,812,336,596	5,713,288,186	5,107,348,225	2,855,490,115	3,448,853,103	4,254,265,886	4,329,334,915	5,638,723,021	16,085,950,013	1,267,215,699	65,438,262,479	
2012	USD	11,816,340,482	8,110,144,548	6,801,718,086	6,080,341,419	3,399,485,222	4,105,888,897	5,064,739,652	5,154,109,969	6,712,947,624	19,150,460,046	1,508,631,048	77,904,806,991	
2013	USD	14,717,244,599	9,182,890,825	7,701,395,977	6,884,601,266	3,849,142,449	4,648,983,659	5,734,663,668	5,835,855,188	7,600,883,656	21,683,532,617	1,708,180,924	88,209,443,500	

Fuente: TTAC, 2010. Elaboración propia, 2015.

Anexo 16. Tablero de mando.

CUADRO DE MANDO PARA TRES AÑOS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	MEDIDA O META	Expectativa			RESPONSABILIDAD PRINCIPAL
			2011	2012	2013	
FINANCIERA	Aumentar participación de mercado	% Participación de Mercado	15.60%	16.20%	16.90%	Ventas
	Incrementar Ventas	% Crecimiento en Ventas	14.70%	14.00%	13.80%	
	Rentabilidad	TIR (Escenario Normal)	> 5.49			Administración y Finanzas
		% EBITDA	4.50%	4.50%	4.50%	
CLIENTES	Elevar satisfacción de clientes	Puntaje (ACSI)	87	88	89	Ventas y Marketing
	Restablecer imagen, reputación y confianza	Medición J.D.Power – Dependability	125	120	115	Ventas y Marketing
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la calidad de los productos TOYOTA	Medición J.D. Power - IQS	109	95	88	Producción
	Mejorar relación con proveedores	Puntaje (WRI)	340	380	415	Producción
	Reducir retiros de automóviles	% Retiros/Ventas	0.75%	0.65%	0.55%	Producción
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Reforzar filosofía TPS en colaboradores	% Colaboradores Aprobados (≥ 80)	70%	100.00%	-	Producción y RR.HH.
	Interiorización filosofía TPS en proveedores	% Proveedores Homologados	Tier 1: 50%	Tier 1: 100%	Tier 2: 5%	Producción y RR.HH.
	Implementar equipos de Alto Desempeño	% Ejecución del Programa Equipos de Alto Desempeño	100%	-	-	Producción y RR.HH.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Trascender como empresa socialmente responsable	N° de Campañas de inclusión social, educación vial y manejo responsable para adolescentes, formación técnica y promoción de empleo a la comunidad y uso eficiente de recursos.	2	2	1	Gerencia País

Fuente: Elaboración propia, 2015

Nota biográfica

Claudia María Dulanto Martínez

Nació en Lima, el 28 de agosto de 1975. Licenciada en Psicóloga Organizacional por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con Reg. CPP 7712. Cuenta con certificación internacional como Especialista en Metodología ROI en ROI Institute, EE.UU.

Posee más de catorce años de experiencia profesional y laboral en desarrollo organizacional y gestión de Recursos Humanos, en empresas de capital extranjero y de gran envergadura en el país. En ellas, su desempeño ha estado focalizado en la optimización del factor humano y gestión del talento, que garanticen el logro de los objetivos estratégicos de la organización y su crecimiento sostenible. En paralelo, ha prestado servicios de consultoría y capacitación en “Servicio y Atención al Cliente”. Actualmente, se desempeña como Gestora de Recursos Humanos en San Fernando S.A.

Humberto Javier Dulanto Martínez

Nació en Lima, el 9 de marzo de 1978. Ingeniero Industrial titulado de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Cuenta con más de catorce años de experiencia profesional en el sector bebidas, en el que ha trabajado para Cervecerías Peruanas Backus & Johnston. En el 2001, ingresó a realizar prácticas profesionales en el Departamento de Organización y Métodos, luego trabajó en el área comercial, primero, como Jefe de Distribución y luego como Supervisor de Ventas. En el 2007, ingresó al área de Aprendizaje y Desarrollo de Ventas como Especialista y, posteriormente, en el 2008 fue promovido a Gerente de la Academia de Ventas y Distribución. En el 2014, fue nombrado Gerente Business Partner Comercial; es responsable de todos los procesos de Recursos Humanos de la región centro del país, así como ser gestor de cambio para que la estrategia empresarial implementada asegure el crecimiento sostenible y constante de Backus.

Javier Ruiz Sánchez-Salazar

Nació en Lima, el 17 de noviembre de 1955. Titulado en ciencias navales egresado de la Escuela Naval del Perú.

Luego de servir 20 años en la Marina de Guerra del Perú, se integró al sector empresarial. Cuenta con más de 15 años de experiencia liderando equipos de operaciones y logística; ha prestado servicios a empresas de la industria harinera, industria del acero y del sector telecomunicaciones, con responsabilidades a nivel regional en Latinoamérica.

Actualmente, presta servicios como consultor en operaciones logísticas para las Naciones Unidas y como consultor de una empresa del sector telecomunicaciones en el desarrollo de un importante proyecto a nivel nacional en la Instalación del Servicio de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social.